

UiO : **Senter for teknologi, innovasjon og kultur**
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Medarbeiderdrevet Innovasjon på norsk

Jill Husevåg



Masteroppgave ved Senter for Teknologi, Innovasjon og Kultur
(TIK)

UNIVERSITETET I OSLO

Høst 2016

Medarbeiderdrevet Innovasjon på norsk

Det kan være mye å hente på å ta seg tid til nye ideer...



© Jill Husevåg

2016

Medarbeiderdrevet Innovasjon på norsk

Jill Husevåg

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Illustrasjonen på side III er hentet fra Anja Kildal Gabrielsens presentasjon, «Medvirkning til utvikling». Arendal 21.10.2013.

Sammendrag

Norsk næringsliv møter utfordringer i form av økte kostnader, svingninger i markedet og krav til fornyelser. Innovasjon er viktig for konkurranseevne og økonomisk vekst, og arbeidstakere er en viktig del av innovasjon i bedrifter. I litteraturen argumenteres det for at medarbeidere besitter verdifull kunnskap og kompetanse som er ervervet gjennom erfaringer, men at denne kompetansen ofte blir underutnyttet i innovasjonssammenheng. Til dette er medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) funnet å være et konsept som kan legge til rette for økt utnyttelse av arbeidsstabens ressurser, dessuten er MDI også antatt å være et konkurransefortrinn for norsk arbeidsliv. Problemet er bare at MDI fortsatt er på et konseptuelt stadium.

Denne oppgaven utforsker derfor ansattes medvirkning og medbestemmelse i innovasjon – og utviklingsprosesser i virksomheter. Studien tar utgangspunkt i litteratur om læring og ansattrollens betydning for utvikling og nyskaping, samt litteratur om MDI. Oppgaven argumenterer for at tradisjonen for ansattmedvirkning i norsk arbeidsliv er et positivt utgangspunkt for MDI, i tillegg ser den på hvordan en offentlig aktør og en privat bedrift arbeider for å adressere og organisere bred medvirkning i dag. Her har Hovedorganisasjonenes Fellestiltak og Ekornes ASA, avdeling Grodås bidratt med datamateriale.

Studien resulterer i en modell som viser at et institusjonelt rammeverk, beslutningstaking og beslutningsstruktur, informasjon og ulikheter i kunnskapsnivå, støttende ledelse, insentiver og miljø for idegenerering og til sist bedriftskultur og – klima, er faktorer som fremstår som betingelser for realisering av MDI. Hertil er det også påpekt at det er bedriftens kontekst som må legges til grunn for igangsettelse av prosesser som støtter opp under faktorene. Til sist er det hevdet at modellen kan anvendes av samtlige virksomheter som søker et større fokus på MDI.

Oppgaven frembringer kunnskap om hvordan man kan skape gjennomslag for innovasjoner fremdrevet av ansatte, og er således et bidrag til MDI – litteraturen.

Forord

Det er mange som skal takkes for at denne oppgaven har blitt en realitet. Jeg vil starte med å rette en stor takk til min veileder Taran Mari Thune ved TIK – senteret. Tusen takk for tiden du har brukt på meg. Takk for tips om tema, og for en konstruktiv og verdifull veiledning. Takk for din støtte, forståelse og tålmodighet underveis i skriveprosessen.

Videre vil jeg sende en stor takk til Laila Windju og Anja Kildal Gabrielsen i Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF). Tusen takk for at dere tok i mot meg og prosjektet mitt, og for at jeg fikk bruke HF som case i oppgaven. Dere har gitt meg et bredt innsyn i arbeidet deres og jeg er imponert over jobben dere gjør! Takk for at jeg fikk være med på konferanse, og for at dere hele tiden har stått klare til å svare på spørsmål og komme med tilbakemeldinger. Denne oppgaven hadde ikke blitt til uten deres velvilje og godhet. Jeg vil også takke Knut Ove Rygg og informantene ved Ekornes Grodås. Tusen takk for at dere har delt deres erfaringer og kunnskap med meg, det har vært avgjørende for at jeg har kunnet gjennomføre dette prosjektet. Jeg er stolt av å kunne presentere en bedrift som dere.

En stor takk rettes også til alle mine medstudenter. Dere er en flott gjeng, og jeg ønsker dere alt det beste for fremtiden!

Familie og venner, tusen takk til hver og en av dere. Dere har vært der for meg og støttet meg på den måten dere kan best. En spesiell takk vil jeg sende til Julia. Du engasjerer deg bestandig i mine prosjekter og du har bidratt i uendelig mange MDI – samtaler, i tillegg har du gjennom hele skriveprosessen sørget for at jeg har spist ordentlig.

Kjære Bjørn, du er min helt! Du har lest korrektur og du har stilt meg kritiske spørsmål som har løftet oppgaven. Takk for at du har stått stødig ved min side når utfordringene har tårnet seg opp. Og ikke sist men ikke minst, takk for noen fantastiske italienske avbrekk, jeg ser frem til fortsettelsen.

Thea og Elliot, dere vet det ikke, men dere har vært en inspirasjonskilde uten like!

Jill Husevåg, oktober 2016

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	V
Forord	VII
Innholdsfortegnelse	IX
Figurliste.....	XII
1 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Forsknings spørsmål	2
1.3 Oppgavens oppbygning	3
2 Metodologi	5
2.1 Det kvalitative casestudiet	5
2.2 Tilgang til felten	6
2.3 Datainnsamling	7
2.3.1 Dokumentanalyse	8
2.3.2 Intervju	9
2.3.3 Observasjon	12
2.4 Analyse av data.....	13
2.5 Reliabilitet og validitet	15
2.6 Etiske hensyn	16
2.7 Metodologi, oppsummert.....	17
3 Læring og medarbeiderinvolvering som drivkraft for innovasjon: Teoretiske perspektiver 18	
3.1 Hva er innovasjon?	18
3.2 Kunnskap og læring har betydning for innovasjon	20
3.2.1 Smalt og bredt syn på innovasjon	21
3.3 Organisering av arbeidet har betydning for innovasjon	22
3.3.1 Skjønnsutøvende læringsorganisering.....	24
3.3.2 Rammeprogram for å fremme skjønnsutøvende læring	26
3.3.3 Flexicurity	27

3.4	Læring og medarbeiderinvolvering som drivkraft for innovasjon: Teoretiske perspektiver, oppsummert	28
4	MDI – konseptet.....	29
4.1	Ansatte, en oversett innovasjonskilde	29
4.2	Drivere og kultur for MDI.....	32
4.2.1	Støttende ledelse.....	32
4.2.2	Danne miljø for idegenerering	33
4.2.3	Beslutningsstruktur.....	33
4.2.4	Insentiver.....	35
4.2.5	Bedriftskultur og – klima	35
4.3	Forskningens implikasjoner.....	37
4.4	MDI – konseptet, oppsummert	38
5	Tradisjonen for ansattmedvirkning i det norske arbeidslivet	39
5.1	Kampen for et verdig og medvirkende arbeidsliv	39
5.1.1	Produksjonsavtalen, en første spire til MDI.....	40
5.1.2	Samarbeidsforsøkene viser vei.....	42
5.2	Hovedavtalen Del B og Samarbeidsrådet LO – NHO.....	44
5.2.1	Samarbeidsrådet LO – NHO formidler funn og resultater	44
5.3	Tradisjonen for ansattmedvirkning i det norske arbeidslivet, oppsummert	45
6	Hovedorganisasjonenes Fellestiltak	47
6.1	Innretning.....	48
6.2	Vilkår for støtte.....	48
6.2.1	Erfaringsdeling	49
6.3	HF støtter konferanser og utviklingsprosjekter	50
6.3.1	Bedre Bedrift konferansen	52
6.4	MDI på agendaen i bedrifter.....	53
6.4.1	Virksomhetens iboende motstand mot endring.....	53
6.4.2	Leder –, tillitsvalgt – og medarbeiderrollen	53
6.4.3	Informasjonsdeling.....	54
6.4.4	Deleger ansvar.....	55
6.4.5	Systematiser	56
6.4.6	PALU – meteret setter MDI på agendaen	57
6.5	Hovedorganisasjonenes Fellestiltak, oppsummert	58

7	J.E. Ekornes ASA.....	60
7.1	Et møbelkonsern blir til	60
7.2	J.E. Ekornes ASA, Avd. Grodås.....	62
7.3	PROFF – produksjon for fremtiden, Ekornes Grodås blir med.....	63
7.3.1	Forbedringsforslag og håndtering av dem.....	64
7.3.2	Forbedringstavler gjør susen	65
7.3.3	Erfaringer og utfordringer med forbedringstavler så langt	66
7.3.4	Faktorer som skaper engasjement og fører til forbedringsforslag og – arbeid... 68	
7.3.5	Ekornesånden beskriver arbeidsmiljøet	70
7.4	J.E. Ekornes ASA, oppsummert	71
8	Presentasjon av funn i lys av MDI – rammeverket	74
8.1	En interaktiv læringsprosess i arbeidslivet	74
8.1.1	Et institusjonelt rammeverk	74
8.1.2	Nordiske land har lang og rik erfaring med samarbeid.....	76
8.1.3	Tradisjon og forskning taler for MDI i Norge.....	78
8.2	MDI, en operativ fortolkning av studier vedrørende læring og medarbeiderinvolvering	78
8.2.1	Beslutningstaking og beslutningsstruktur	79
8.2.2	Informasjon og ulikheter i kunnskapsnivå	84
8.2.3	Støttende ledelse.....	89
8.2.4	Insentiver og miljø for idegenerering.....	91
8.2.5	Bedriftskultur og – klima	94
9	Oppsummering, konklusjon og avsluttende kommentarer.....	99
9.1	Tradisjonen for ansattmedvirkning i det norske arbeidslivet	99
9.2	Hovedorganisasjonenes Fellestiltak	100
9.3	J.E. Ekornes ASA	100
9.4	Dette er MDI.....	101
9.4.1	MDI i samspill med virksomhetens kontekst.....	106
9.5	Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning.....	108
	Litteraturliste	111
	Vedlegg	125

Figurliste

Figur 1: MDI – Modell.....	107
----------------------------	-----

1 Innledning

1.1 Aktualisering

Norge står overfor store omveltninger i arbeidsmarkedet. Arbeidsledigheten er for øyeblikket økende og vi må tenke nytt og kreativt om fremtidige arbeidsplasser i Norge. Bedrifter som produserer varer i Norge møter sterk konkurranse fra aktører som opererer i land med lavere produksjonskostnader. Et økt kostnadspress, svingninger i markedet og krav til fornyelse, gjør at virksomheter må ligge i front med sine produkter, tjenester og produksjonsprosesser. Til dette er det hevdet at utvikling og mobilisering av ansattes kompetanse er avgjørende for fremvekst av innovasjonsevne og verdiskapning (Aasen mfl 2013).

Arbeidstakere er med andre ord en sentral kilde til innovasjon som bør tas systematisk i bruk (Høystrup 2010). Derimot har forskning funnet at avgjørelser rettet mot innovasjon og bedriftsutvikling, oftest er lagt til virksomheters ledelse eller egne utviklingsavdelinger uten medvirkning fra ansatte (Kesting og Ulhøi 2010). Medarbeidere blir dermed bevisst eller ubevisst oversett og forbigått når beslutninger angående innovasjon og utvikling skal fattes (Høystrup 2010).

Denne oppgaven er et bidrag til hvordan man kan skape gjennomslag for medvirkning fra ansatte i innovasjonsprosesser. OECD (2010) har argumentert for at medarbeiderpolitikk og –organisering er fundamentalt når menneskelig kapital skal omsettes til innovasjon og produktivitet. Dette skal vi se gjennom forskning som blir presentert underveis i oppgaven. Det er blant annet forsket på arbeidstakerens rolle i innovasjon og arbeidskulturens betydning for læring og innovasjon på mikro – og makronivå. I tillegg blir det presentert forskning i henhold til medarbeiderdrevet innovasjon, heretter MDI. MDI omhandler kort fortalt innovasjoner fremdrevet av ansatte. Foreløpig eksisterer det lite eksplisitt MDI – praksis men først og fremst konsepter og pilotprosjekter. Noen norske og danske studier vil likevel kunne trekkes frem. I studiene er det sett gevinster i form av redusert sykefravær, økt medarbeidertilfredshet, forbedrede arbeidsprosesser og nye produkter og innovasjoner, således er dette et sentralt argument for å løfte MDI frem i innovasjonslitteraturen (Amundsen mfl 2011).

Takket være den norske samarbeidsmodellen er MDI antatt å være ett av Norges fremste konkurransefortrinn, samt en strategi for verdiskapning og innovasjonsevne (Aasen mfl 2013). Samarbeidsmodellen dreier seg om samhandling mellom medarbeidere, tillitsvalgte, ledere og andre aktører, og viser til et demokratisk, innovativt og konkurransedyktig arbeidsliv (Levin mfl 2012). Høy tillit mellom ledere og arbeidstakere (Hofstede 1984 i Levin mfl 2012), høy legitimitet i samarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte (NOU 2004: 5, Gulbrandsen mfl 2002 i Levin mfl 2012), og konstruktiv håndtering av konflikter og uenigheter er sentrale karakteristikk (Moene 2007 i Levin mfl 2012). Modellen kjennetegnes med andre ord av flate hierarkier, demokratiske ledere og autonome kunnskapsrike medarbeidere med muligheter for medvirkning. På grunnlag av dette er det hevdet at Norge står i en unik posisjon til å disponere hele arbeidsstabens ressurser, kunnskaper og erfaringer. (Aasen mfl 2013). En oppgave som kaster lys over MDI vil derfor kunne være hensiktsmessig for aktører som vil nyttiggjøre seg av konseptet.

1.2 Forskningsspørsmål

På tross av at forskning angående MDI er begrenset, er konseptet likevel regnet for å være ett av Norges fremste konkurransefortrinn for verdiskapning og innovasjonsevne (Aasen mfl 2013). I den anledning vil det være nyttig å kunne si noe om hva MDI innebærer konseptuelt og praktisk. Oppgaven søker å belyse hvordan ulike aktører arbeider med medvirkning fra arbeidstakere ved bedrifters innovasjons – og utviklingsarbeid. For å belyse dette ser oppgaven på tre konkrete forskningsspørsmål:

1. Hva er tradisjonen for ansattmedvirkning i Norge?

Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å fremstille historisk kunnskap om hvordan tankesettet rundt samarbeid og medvirkning har påvirket ideen om MDI i Norge. Dette gjøres for å vise det bakgrunnsbildet som forklarer hva medvirkning fra arbeidstakere i innovasjonsprosesser bygger på i dag.

2. Hvordan arbeides det på nasjonalt plan med medvirkning og MDI?

Til dette spørsmålet tas det utgangspunkt i Hovedorganisasjonenes Fellestiltak, heretter HF, som er et samarbeidsorgan mellom LO og NHO. Målet er å gjøre rede for HF's perspektiver og arbeidsmetoder som de mener fremmer MDI og bred medvirkning.

3. Hvordan organiserer en bedrift arbeidet med medvirkning fra ansatte i innovasjonsprosesser?

Gjennom dette forskningsspørsmålet er hensikten å søke kunnskap om en bedrifts bruk av MDI – elementer i sitt daglige virke. Til dette formålet rettes oppmerksomheten til organiseringen i Ekornes ASA, avdeling Grodås, som er en møbelprodusent på Vestlandet med omkring 100 ansatte.

Målet med de tre forskningsspørsmålene er at de skal gi uttrykk for hva MDI er. Spørsmål 1 vil beskrive grunnlaget for medvirkning, mens spørsmål 2 og 3 vil danne et bilde av hvordan arbeid og organisering for MDI forgår på ulike nivå i arbeidslivet.

1.3 Oppgavens oppbygning

Innledningskapittelet har introdusert oppgavens tema og forskningsspørsmål. I kapittel 2 diskuterer jeg den metodiske tilnærmingen. Her gjør jeg rede for de valg og strategier som er benyttet ved innsamling og analyse av det empiriske datamaterialet. I tillegg reflekterer jeg rundt oppgavens validitet og reliabilitet, samt etiske hensyn.

Kapittel 3 og 4 gjennomgår det teoretiske rammeverket. I kapittel 3 introduserer jeg innovasjonsbegrepet, før jeg diskuterer teorier om læring, organisering av arbeid og medarbeiderinvolvering som drivkraft for innovasjon. Videre fremstiller jeg MDI – konseptet i kapittel 4. I dette kapittelet trekker jeg frem studier som viser at ansatte er en kilde til innovasjon som ofte blir oversett. I tillegg legger jeg frem drivere som er funnet å fremme MDI i virksomheter.

Kapittel 5, 6 og 7 utgjør oppgavens empiriske datamateriale. I kapittel 5 tar jeg for meg tradisjonen for ansattmedvirkning i det norske arbeidslivet. Perspektivet er på historiske hendelser som har resultert i samarbeid og medvirkning. Datamaterialet til dette kapittelet er først og fremst publiserte bøker og tidsskrifter.

I kapittel 6 presenterer jeg HF. Her gir jeg en beskrivelse av HFs arbeid for MDI. Blant annet fremstiller jeg arbeidsmetoder og verktøy som HF mener bidrar til å sette MDI på agendaen i virksomheter. Datagrunnlaget er samlet fra dokumenter, møter og deltakende observasjon.

I kapittel 7 gir jeg en presentasjon av arbeidet med MDI i Ekornes ASA. Kapitlet starter med en kort introduksjon av konsernet som helhet, med referanse til visjon, mål og verdier. Deretter presenterer jeg medvirknings – og forbedringsarbeidet ved avdeling Grodås inngående. Datamaterialet er hentet fra bedriftens hjemmeside, i tillegg til intervjuer, omvisning, observasjon og presentasjon ved fabrikken.

Kapittel 8 er diskusjonskapitlet. I dette kapitlet drøfter jeg datamaterialet fra kapittel 5, 6 og 7 i sammenheng med forskning og konsepter fra oppgavens teoretiske rammeverk.

Til sist utgjør kapittel 9 oppgavens avslutning. Her presenterer jeg funn fra diskusjonskapitlet og besvarer oppgavens problemstillinger og forskningsspørsmål. I tillegg reflekterer jeg rundt oppgavens begrensninger, og kommer med forslag til videre forskning og til virksomheter som ønsker et større fokus på MDI.

2 Metodologi

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for valg og strategier som er benyttet ved innsamling og analyse av det empiriske datamaterialet. Før jeg til sist reflekterer rundt oppgavens validitet og reliabilitet, samt etiske hensyn.

2.1 Det kvalitative casestudiet

I denne oppgaven har jeg valgt å innta et kvalitativt og casebasert perspektiv for å studere MDI. Hensikten med en kvalitativ tilnærming er å få frem en detaljert og fylldig beskrivelse av et fenomen, dette må ses i motsetning til kvantitativ forskning der man søker å kartlegge et fenomens utbredelse (Johannessen mfl 2005). I følge Yin (2009) benyttes casedesign som metode når man vil i dybden på et fenomen og forstå dette i sin naturlige kontekst. For at jeg skal kunne forstå og fremstille MDI i sin helhet, vil det være nødvendig for meg å gå i dybden når jeg utforsker konseptet. Med tanke på at forskning og teori rundt MDI fortsatt er begrenset og på et konseptuelt stadium, anser jeg mine forskningsspørsmål og benyttelse av casedesign som hensiktsmessig.

Thagaard (2009, 49) beskriver at: «det som særpreger case – studier, er at fokus for analysen rettes mot én eller flere enheter som representerer studiens «case(s)»». Johannesen mfl (2005) poengterer ytterligere at en case kan bestå av et studieobjekt der enhetene blant annet kan være et program, en aktivitet, et individ, en organisasjon, en hendelse eller spesielle tiltak. Hovedmålet med casestudiet er å innhente så mye informasjon som mulig om de enhetene som forskningen retter seg mot (Thagaard 2009). Videre er intensjonen å genere teoretiske konsepter og forklaringer som kan ha overføringsverdi til andre sammenhenger (Baxter i Hay (red.) 2010).

For å komme i dybden på MDI – konseptet har jeg i denne oppgaven benyttet meg av tre analyseenheter som representerer MDI på ulike nivå, fra nasjonalt plan til bedriftsnivå. Analyseenheter består av 1) tradisjonen for norsk arbeidsliv, 2) Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF) og 3) Ekornes ASA, avdeling Grodås. Disse er fylldig beskrevet i kapittel 5, 6 og 7. I følge Yin (2014) betegnes dette som en *embedded* casestudie, det vil si at flere analyseenheter er blitt inkorporert i casen. I henhold til Yin (2014), vil det å benytte flere

analyseenheter gi meg betydelige muligheter for en omfattende analyse av fenomenet, samt at jeg vil kunne oppnå en styrket og helhetlig innsikt i MDI – konseptet.

2.2 Tilgang til felten

I følge Thagaard (2009) er det vesentlig at forskeren får tilgang til det miljøet som er relevant for studien. Etter å ha landet på temaet MDI, fortok jeg søk på internett etter hvem som kunne inneha kunnskap om emnet. Jeg fant fort ut at HF er en sentral aktør og tok kontakt med dem. Jeg skrev en mail der jeg presenterte meg selv og ba om et møte der vi kunne snakke om MDI. Tilbakemeldingen var utelukkende positiv og jeg fikk en avtale med sekretariatslederne i HF, Laila Windju fra NHO og Anja Kildal Gabrielsen fra LO uka etter. Etter møtet ble vi enige om at jeg kunne bruke HF som en analyseenhet i oppgaven, og dermed få innsyn i hvordan det jobbes med MDI på nasjonalt plan. Gjennom HF fikk jeg tilgang til rapporter, dokumenter og aktuelle fagbøker. I tillegg fungerte HF som en døråpner og inviterte meg med på konferanser og tipset om bedrifter som har lyktes med MDI.

HF ga meg tilgang til sluttrapporten fra prosjektet «PROFF – produksjon for fremtiden», hvor blant annet Ekornes Grodås er omtalt. Jeg hadde noe kjennskap til bedriften fra før og bestemte meg derfor for å ta kontakt. Jeg sendte mail til fabrikkssjef Knut Ove Rygg hvor jeg introduserte meg selv og prosjektet mitt. I mailen spurte jeg om det var mulighet for at jeg kunne komme på besøk for å se hvordan de jobbet og intervju personer ved bedriften. Tilbakemeldingen var positiv. To uker senere skulle det allikevel være et bedriftsbesøk ved fabrikk som jeg fikk tilbud om å være med på. Jeg avtalte med fabrikkssjefen at jeg skulle komme et par timer før de andre slik vi fikk tid til et intervju. Dette ble en innholdsrik dag hvor jeg fortok intervjuer og var med på ulike møter og omvisninger. Jeg fikk et bredt perspektiv på hvordan en bedrift organiserer arbeidet med medvirkning fra ansatte i innovasjonsprosesser.

Etter å ha vært i kontakt med HF og Ekornes Grodås innså jeg at det er tradisjonen bak norsk arbeidsliv som gjør det mulig å innta en bred stilling til MDI. Dette gjorde at jeg også ville gå arbeidslivshistorien i sømmene. Her begrenset jeg meg til å se på utviklingen av samarbeids – og medvirkningsforhold i norsk arbeidsliv. Da det er skrevet flere historiebøker om norsk arbeidsliv, er det ikke noen utfordring å få tilgang til dette materialet. Utfordringen har heller vært å manøvrere seg frem i litteraturen.

2.3 Datainnsamling

Data vil si det materialet forskeren jobber med, og kan foreligge i ulike format. Blant annet offisielle dokumenter, teoribøker, lydbånd, videoopptak, og notater fra intervju og observasjon (Johannessen mfl 2005). Innen det kvalitative casestudiet finnes det flere teknikker å samle inn data på, deriblant dokumentanalyse, observasjon og intervju (Yin 2009). For å tilegne meg kunnskap og gi et så fullstendig bilde som mulig av MDI, har jeg funnet det hensiktsmessig å kombinere alle de tre nevnte datakildene. I følge Yin (2014) vil kildene være komplementære og gi grunnlag for en bredere database. En bredere database vil også kunne gi kredibilitet til studien og lede til mer pålitelige funn og konklusjoner (Yin 2014).

Ved innsamling og fremstilling av data er det viktig å merke seg at data aldri vil være helt nøytrale. Johannessen mfl (2005) fremhever at virkeligheten er komplisert og tvetydig, og at ingen mennesker har kapasitet til å oppfatte og bearbeide alt som kan relateres til et fenomen. Håndtering av data vil dermed avhenge av forskerens forforståelse og fokus. Med forforståelse menes det at kunnskaper og erfaringer, som er tilegnet ved tidligere sammenhenger, vil kunne virke inn på forskerens oppfatning av fenomenet som studeres. Likeens vil forskerens fokus føre til seleksjon og utvelgelse av data som han eller hun mener er relevante for studien (Johannessen mfl 2005). Da jeg startet dette prosjektet var min forståelse av MDI nokså begrenset. Derimot har jeg fra tidligere studier og arbeidserfaring kunnskaper om norsk arbeidsliv. Jeg har kunnskap om ulike ledelsesmetoder, ansattbehov og offentlige virkemidler for et stødig arbeidsmarked. Jeg ser at en del av min kompetanse kan ha farget arbeidet med oppgaven. Samtidig skal det fremheves at jeg har forsøkt å være bevisst min forforståelse, og ikke la denne virke inn på innsamlingen og bearbeidelsen av det empiriske datamaterialet. I tillegg innser jeg at jeg har hatt et teoretisk perspektiv. Da jeg innhentet og behandlet dataene var jeg svært fokusert på komponenter som inngår i MDI – konseptet. Dette kan ha ført til at jeg har gått glipp av andre elementer som kan relateres til MDI.

Med dette på papiret vil jeg i det følgende gjøre rede for de fremgangsmåtene jeg har benyttet under datainnsamlingen, og hvordan disse er gjennomført.

2.3.1 Dokumentanalyse

Dokumenter har vært en nyttig informasjonskilde for meg i arbeidet med denne oppgaven. Termen dokument kan benyttes om alle skriftlige kilder som er tilgjengelig for forskeren. Det kan være private tekster så vel som offentlige papirer (Thagaard 2009). I følge Yin (2014) er dokumentanalyse relevant for de fleste casestudier, både for å sette seg inn i forskningstemaet og fordi dokumenter vil kunne underbygge og forsterke evidens fra andre kilder. Fordelen med dokumenter er at de er eksakte og kan ses flere ganger, i tillegg er mange lett tilgjengelige via søk på internett. For øvrig kan det være en utfordring å manøvrere i en mengde dokumenter. Yin (2014) fremhever at man må ha et sterkt fokus på eget forskningsspørsmål og konsentrere seg om den informasjonen som er mest relevant for egen forskning. Når det er sagt, må man også vektlegge at dokumenter kan være skrevet for et annet formål og publikum enn hva som er forskerens hensikt. Ved hele tiden å forsøke å forstå hva som er primærkildens målsetting, vil man kunne redusere faren for å misforstå det man leser. I tillegg øker sannsynligheten for at man inntar en korrekt kritisk tolkning av dokumentenes innhold (Yin 2014).

Innledende forsknings – fase var for meg en overveldende periode med mye navigering i dokumenter og offentlige databaser. Jeg erfarte at kunnskap og informasjon om MDI er svært spredt, noe som gjorde det utfordrende å få oversikt over fenomenet. Jeg fant som nevnt fort ut at HF er en sentral aktør, og dokumenter fra HF har derfor blitt nøye analysert. Spesielt har heftet «Bedre bedrift. En håndbok til medarbeiderdrevet innovasjon» kommet særlig til nytte, både i søket etter å forstå hva MDI er, og i arbeidet med å fremstille hvordan en aktør på nasjonalt plan stiller seg til temaet.

I følge Thagaard (2009, 63) kan «dokumentanalyse også benyttes i studier av faglitteratur om et bestemt tema». For å fremsette kunnskap om tradisjonen for samarbeid og medvirkning i norsk arbeidsliv, har gjennomgang og analyse av historisk litteratur vært nødvendig. Her har det vært viktig å finne relevante kilder og ta utgangspunkt i disse, blant annet har tekster fra Gustavsen mfl (2010) og Levin mfl (2012) kommet til nytte.

Alle dokumenter og publikasjoner som jeg har benyttet meg av er referert til underveis i oppgaven, og er i tillegg oppført som fullstendige kilder i litteraturlisten. Flere dokumenter er hentet fra ulike nettsider, disse har jeg organisert i en egen liste som er plassert under

overskriften «Kilder fra internett» i litteraturlisten. Dato for da jeg leste dokumentet er også oppført. Et eksempel ser slik ut:

Hovedorganisasjonenes Fellestiltak. u.å.-a. *Sammen for bedre bedrifter* [Internett]. Oslo: HF.

Tilgjengelig fra: <http://fellestiltak.no/sammen-for-bedre-bedrifter/> (lastet ned 12.8.2015)

I løpende tekst er denne referansen forkortet til (HF u.å.-a), forkortelsen står for Hovedorganisasjonenes Fellestiltak uten år, tekst nummer a.

2.3.2 Intervju

Med intervju som metode kan man rette fokuset direkte mot det fenomenet som studeres, således utgjør intervjuer en verdifull kilde til data (Yin 2014). I følge Thagaard (2009) er formålet med et intervju å fremskaffe fyldig og omfattende informasjon om informantens vurderinger og perspektiver rundt temaer som angår forskningsspørsmålet. Jeg anså derfor intervju for å være en god måte å innhente empirisk datamateriale om MDI. Via informantens forklaringer og personlige synspunkter, oppnådde jeg en virkelighetsnær og bred innsikt i hvordan MDI – elementer kan inngå på en arbeidsplass (Yin 2014).

I kvalitative casestudier utspiller intervjuer seg som guidede samtaler snarere enn fastsatte spørsmål (Yin 2014). En intervjuguide kan utformes på ulike måter der graden av struktur varierer. Jeg valgte å benytte meg av en semi – strukturert intervjuform, som er den mest vanlige formen for kvalitative intervjuer. Dette må ses i motsetning til det strukturerte intervjuet hvor spørsmålsformuleringer og svaralternativer er fastlagt på forhånd. Det semi – strukturerte intervjuet er utformet med temaer og underspørsmål som intervjueren ønsker å få utdypet i løpet av samtalen. Rekkefølgen og ordstillingen på temaene og spørsmålene er ikke satt, man kan hoppe frem og tilbake alt etter hvordan intervjuet flyter frem (Johannessen mfl 2005). Dette bidrar til fleksibilitet i intervjusituasjonen, noe jeg opplevde som en stor styrke. Ved å ha et fleksibelt intervjuopplegg kunne jeg følge informantens fortelling og komme med utdypende spørsmål underveis. Dette fant jeg både utfordrende og lærerikt på en gang. Jeg erfarte at mange liker å snakke om emner de kan og brenner for, noe som resulterte i at informantene frembragte sider ved temaene som jeg ikke hadde tenkt på i forkant (Thagaard 2009). Derimot var det en utfordring at enkelte skildringer ledet til digresjoner som havnet på

siden av forskningstemaet. Hertil brukte jeg intervjuguiden til å styre samtalen tilbake til aktuelle emner (Dunn i Hay (red.) 2010).

Alle mine intervjuer ble utført på en dag hos Ekornes Grodås. Det var kun intervjuet med fabrikk sjefen som var fastlagt på forhånd, jeg visste dermed ikke hvor mange intervjuer jeg fikk gjennomføre eller med hvem. Derfor forberedte jeg to intervjuguider, en for personer med lederstilling og en for ordinære ansatte. Disse presenteres i vedlegg 2 og 3.

Intervjuguidene strukturerte jeg som en pyramide (Dunn i Hay (red.) 2010). Jeg startet med enkle innledende spørsmål hvor informanten kunne fortelle om seg selv og sin plass ved fabrikk en, før jeg tok opp temaer som krevde mer refleksjon. Med en slik strukturering gir man informanten tid til å bli vant med intervju settingen, samtidig som man oppretter en relasjon og en tillit for intervjuets videre gang (Johannessen mfl 2005). Becker (1998 i Yin 2014) fremhever at man også bør unngå å stille *hvorfor* – spørsmål i en intervjusituasjon. Spørsmål som leder an med *hvorfor* kan oppleves anklagende og dermed sette informanten i forsvarsposisjon. Dette kan føre til en ubehagelig setting hvor informanten deler mindre informasjon. For å unngå dette var jeg derfor svært bevisst på hvordan jeg formet og uttrykte mine spørsmål. I stedet for *hvorfor*, benyttet jeg meg av spørreordene *hva* og *hvordan*.

Gjennom en hektisk og informativ dag ble det totalt fire intervjuer. Som nevnt var det kun intervjuet med fabrikk sjefen som var avtalt på forhånd, de andre intervjuene ble bestemt etter hvem som hadde tid. Her ble snøballmetoden benyttet (Thagaard 2009). Etter hvert intervju spurte jeg om informanten hadde forslag til andre aktuelle intervjukandidater, noe som førte til at jeg ble tatt med rundt i fabrikk en på «jakt» etter flere informanter. En utfordring jeg opplevde ved dette var at informantene stilte sporty, men uforberedt til intervju. Jeg var derfor nøye med å fortelle om hvem jeg er, hva jeg driver med og hva oppgaven min handler om. At informantene stilte uforberedt kan ha påvirket intervjusituasjonen og svarene som ble gitt, noe jeg ser kan ha virket både positivt og negativt for studien. Fordi kandidatene ikke fikk forberede seg, måtte de ta stilling til temaene uten særlig betenkningstid. Dette kan ha ført til at de gav ærlige svar, men på den annen side kan det godt tenkes at dersom informantene hadde vært forberedt på hva jeg kom til å spørre om, så kan det være at jeg hadde fått mer reflekterte tilbakemeldinger. Totalt sett fikk jeg inntrykk av at medvirkning og medbestemmelse er godt innarbeidet i fabrikk en, og at informantene derigjennom allerede hadde tatt stilling til temaet ved flere tidligere anledninger.

På grunn av at alle intervjuer ble utført ved Ekornes Grodås som er intervjuaktørens arbeidsplass, ble det naturlig nok til at den enkelte informant bestemte hvor i fabrikkens samtalen skulle finne sted. Informanten satte dermed selv rammen for intervjuet, noe som i følge Johannessen mfl (2005) er en fordel. Hvert intervju varte i omtrent 1 time, dette ble styrt etter informantens tid og hvor mye han/hun ønsket å dele.

Etter samtykke fra hver enkelt informant, gjennomførte jeg alle intervjuene med digital diktafon. Fordelen med diktafon er at all informasjon blir bevart, og forskeren kan rette fokuset på informanten og det han/hun har å fortelle. Dette opplevde jeg som en stor styrke, da notater ville ført til en redusert mengde og mindre omfattende dokumentering av data (Thagaard 2009). På den annen side understreker Dunn (i Hay (red.) 2010) at en diktafon kan fremtre som et forstyrrelsesmoment for intervjuandidaten. Diktafonen kan fremstå som en stadig påminnelse om at det man sier blir tatt opp, og kan således føre til at informanten er mer forsiktig med å dele informasjon. Dunn (i Hay (red.) 2010) anbefaler derfor at man plasserer diktafonen slik at den ikke er så synlig, men uten å kompromittere for lyd kvaliteten. Etter at jeg hadde fått samtykke fra mine informanter om å bruke diktafonen, skrudde jeg den på og la den til side. Jeg oppfattet ikke at den utgjorde noe videre stressmoment.

I tillegg til de formelle intervjuene hadde jeg flere uformelle samtaler med personer i fabrikkens. Disse samtalerne hjalp meg til å utvide min forståelse for bedriftens medvirkningsarbeid, derimot har jeg valgt ikke å vektlegge disse samtalerne i beskrivelsen av Ekornes Grodås i denne oppgaven. Dette er fordi enkelte kan ha oppfattet meg som en ren besøkende, og ikke en som kom til å sette deres kunnskap på trykk. Av de formelle intervjuene, har jeg valgt å benytte samtlige som kildemateriale til fremstilling av Ekornes Grodås og til diskusjon angående MDI.

Jeg ser også at det kunne vært hensiktsmessig og foretatt formelle intervjuer med sekretariatslederne i HF. Her oppnådde vi derimot en særs god kommunikasjon som gjorde at dialogen fløyt godt gjennom hele prosjektet. I tillegg fikk jeg tilgang til utfyllende materiell i form av ulike dokumenter og deltakelse ved en to dagers konferanse. Formelle intervjuer opplevdes dermed overflødig.

2.3.3 Observasjon

Hensikten med observasjon er blant annet å oppnå en dypere kontekstuell forståelse, og benyttes gjerne som et supplement til andre datainnsamlingsmetoder. Kontekstuell forståelse kan erverves ved at forskeren er tilstede i den sosiale settingen som er av interesse (Kearns i Hay (red.) 2010). Jeg anvendte observasjon som metode under besøket hos Ekornes Grodås og ved HF's konferanse Bedre Bedrift 2015. Dette valget tok jeg fordi jeg ønsket å tilegne meg innsikt i hvordan elementer fra MDI utspiller seg i praksis på virksomhetsnivå og på nasjonalt plan. Via omvisning ved Ekornes Grodås fikk jeg anledning til å observere fabrikkens utforming og ansatte under arbeid, i tillegg fikk jeg være til stede under en bedriftspresentasjon og to tavlemøter (ett for administrasjonen og ett for ordinære ansatte). Bedre Bedrift konferansen i regi av HF pågikk over to dager, her deltok jeg under hele konferansen. At jeg fikk være til stede i de sosiale settingene som var av interesse for min studie, gav meg et rikholdig innblikk i aktørenes hverdag. Dette har hjulpet meg til bedre å forstå MDI i en operasjonell sammenheng.

I følge Kearns (i Hay (red.) 2010) bruker de fleste forskere en form for *ukontrollert observasjon*. Det vil si at man ikke begrenser seg til kun å fokusere på forhåndsbestemte faktorer. En *ukontrollert observasjonslinse* utledes av studiens forskningsspørsmål og gir rom for et bredt perspektiv i felten. Likevel er det umulig å observere alt som foregår, observasjon er dermed et resultat av aktive valg, enten bevisst eller ubevisst. Da jeg observerte hos Ekornes Grodås hadde jeg intervjuguiden i bakhodet. Jeg forsøkte blant annet å se etter artefakter som viste hvordan informasjon, kunnskap og ideer deles, utover dette hadde jeg ikke utformet noen bevisste faktorer jeg skulle se etter. Jeg forsøkte å være åpen og mottakelig for det som måtte komme. Den samme holdningen hadde jeg under Bedre Bedrift konferansen. Det var viktig for meg å ikke låse meg til forhåndsbestemte komponenter, da jeg var redd for at det kunne lede til et snevert fokus. Med denne strategien fikk jeg erfare at MDI har utstrakt relevans for flere bransjer og næringer.

Min rolle i felten utartet seg som en *observerende deltaker* og en *tilstedeværende observatør*, disse rollene må ses i motsetning til det å være fullstendig deltaker og ren observatør (Johannessen mfl 2005). Johannessen mfl (2005, 126, 127) skriver at rollen som *observerende deltaker* innebærer at forskeren «deltar i den ordinære samhandlingen mellom aktørene», og at alle «deltakerne kjenner til forskerens status som forsker». Dette var tilfelle under konferansen Bedre Bedrift 2015. Jeg ble introdusert som masterstudent, og det ble gitt

informasjon om at jeg var der for å observere og tilegne meg kunnskap om MDI. Ut over dette deltok jeg i aktivitetene på lik linje med de andre deltakerne.

En *tilstedeværende observatør* vil i følge Johannessen mfl (2005) si at forskeren er åpen om sin rolle, men at han/hun i liten grad deltar i aktørens samhandling. I stedet engasjerer forskeren seg via samtaler og intervjuer, og kan beskrives som en engasjert og interessert utenforstående. Dette karakteriserer min rolle hos Ekornes Grodås. Ved Grodås – fabrikken observerte jeg at det var gitt informasjon via tavlene om at det var en masterstudent på besøk, jeg anser derfor min rolle som åpenlys. Videre var jeg som nevnt til stede under ulike møter, foretok intervjuer og hadde uformelle samtaler med personer i bedriften, det uten at jeg direkte deltok i noen aktiviteter.

En utfordring med deltakende og tilstedeværende observasjon er at forskerens nærvær kan påvirke atferden til de som observeres (Kearns i Hay (red.) 2010). Jeg kan ikke si at jeg opplevde dette som et problem, jeg erfarte heller at personer var nysgjerrige på hva jeg studerte og gjerne delte av sin kunnskap.

Til sist må man dokumentere det man har observert, og Kearns (i Hay (red.) 2010) fremhever at hukommelse og feltnotater står sentralt. Kearns (i Hay (red.) 2010) anbefaler at man skriver notater så snart man har mulighet, og påpeker at disse er en personlig tekst som utgjør verdifulle datakilder. I tillegg fremhever Thagaard (2009) at tekniske hjelpemidler også kan tas i bruk. I denne studien benyttet jeg både diktafon, fotografier og egne notater. Fotografier tok jeg kun for å hjelpe meg selv med å erindre det jeg hadde sett, og har ikke på noen måte publisert disse. Jeg tok heller ikke bilder av andre mennesker, kun av artefakter som fanget min interesse. Diktafon brukte jeg som nevnt under intervjuer, og ved presentasjoner og foredrag under Bedre Bedrift konferansen. Alle ved konferansen var informert om at jeg benyttet diktafon og hadde mulighet til å motsette seg dette. Det var det ingen som gjorde.

2.4 Analyse av data

Det er nærmest umulig å analysere intervjuer dersom de ikke er konvertert fra tale til tekst, og intervjuer bør transkriberes så snart som mulig etter at de er gjennomført (Dunn i Hay (red.) 2010). I følge Dunn (i Hay (red.) 2010) bør forskeren transkribere alle intervjuer selv. For det første hevder han at det er intervjueren som er best i stand til å forstå meningen med det som sies, i tillegg er det mindre sannsynlighet for at forskeren misoppfatter det som blir sagt. For

det andre vil transkriberingen gjøre forskeren bedre kjent med eget datamateriale, og uthevelse av interessante utsagn vil kunne fremstå som en foreløpig analyse. Jeg både gjennomførte og transkriberte alle intervjuer selv. Ved å benytte meg av dataprogrammet HyperTRANSCRIBE, som har fordelene med å kunne høre korte avsnitt og spole frem og tilbake, fikk jeg transkribert intervjuene i detalj. Dette gjorde at jeg ble godt kjent med datamaterialet og sikret meg et rikt utgangspunkt for den videre analysen.

En utfordring med analyse av data innen casestudier, er at det ikke eksisterer noen eksakte fremgangsmåter eller verktøy. I følge Yin (2014) avhenger mye av forskerens egen stil og vurdering av det empiriske datamaterialet. Derimot finnes det dataprogrammer som kan hjelpe forskeren med å kode og kategorisere store mengder data, men programvaren kan likevel ikke utføre selve analysen. Det er en oppgave forskeren må gjøre manuelt (Yin 2014).

Etter å ha gjennomgått og nøye vurdert de empiriske fremstillingene av oppgavens tre analyseenheter, fant jeg at flere av karakteristikene ved HF og Ekornes Grodås kunne knyttes til hverandre. Dette gjorde at det falt seg naturlig å dele det empiriske datamaterialet i to hovedbolker, en bolke som representerte tradisjonen for norsk arbeidsliv, og en som tok for seg HF og Ekornes Grodås. I et forsøk på å analysere datamaterialet ble bolkene deretter sett i lys av teori.

Yin (2014) foreslår at man kan benytte *pattern matching* til å analysere data. Formålet med denne teknikken er at man søker etter strukturer som kan relateres til hverandre. En høy grad av teoretiske og empiriske mønstre, vil i følge Yin (2014) være med å styrke studiens interne validitet. I innledende analysefase laget jeg en matrise med en kolonne for teoretiske hovedpoenger og en for empiriske funn, og ved hjelp av fargekoder klarte jeg å spore mønstre som kunne ses i sammenheng. Jeg gav tradisjonen for norsk arbeidsliv fargekode gul, og HF og Ekornes Grodås fargekode rosa. Ved hjelp av fargekodene uthevet jeg mønstre innen empiri og teori som kunne kobles sammen. Dette gjorde at jeg fikk filtrert og organisert et komplekst datamateriale ned til håndterbare analysedeler.

I tillegg beskriver Yin (2014) at en dataanalyse kan struktureres ut fra studiens teoretiske orientering. Med det menes det at teoretiske antagelser fungerer som guider som bidrar til å organisere dataanalysen. I neste del av analysen inntok jeg derfor en deduktiv tilnærming med utgangspunkt i uthevet teori (Ragin 1994 i Thagaard 2009). Jeg systematiserte teoretiske antagelser og formet syv kategorier: 1) *Et institusjonelt rammeverk*, 2) *Nordiske land har lang*

og rik erfaring med samarbeid, 3) Beslutningstaking og beslutningsstruktur, 4) Informasjon og ulikheter i kunnskapsnivå, 5) Støttende ledelse, 6) Incentiver og miljø for idegenerering og 7) Bedriftskultur og – klima. Kategoriene gav meg et analytisk rammeverk som kunne hjelpe meg med å identifisere og forstå hva MDI er.

Kategori 1 og 2 benyttet jeg til å organisere empiriske funn fra tradisjonen for norsk arbeidsliv, som jeg diskuterer i kapittel 8.1. De resterende kategorier, 3 til 7, fungerte som guider hvor jeg strukturerte funn fra HF og Ekornes Grodås. Disse diskuterer jeg i kapittel 8.2. Dataanalysen har totalt sett utartet seg som en iterativ prosess, med refleksjoner frem og tilbake mellom forskningsspørsmål, teori og empiriske data.

2.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet omhandler forskningens pålitelighet, og viser til at to forskere med lik metode og samme case bør komme til like konklusjoner (Yin 2014). Dette er sterkt gjeldende for kvantitative forskningsopplegg. Innen kvalitativ forskning vil man derimot møte flere utfordringer ved dette. Først og fremst vil menneskelige relasjoner påvirke forskningen. Thagaard (2009, 200) hevder at «en forsker vil reagere forskjellig på ulike informanter, og på samme informant på ulike tidspunkter». Dette tyder på at en og samme forsker heller ikke vil komme til to like konklusjoner. I tillegg poengterer Johannessen mfl (2005) at forskeren bruker seg selv som verktøy i arbeidet med studien. Med dette menes det at forskeren har sin særegne erfaringsbakgrunn, og at andre forskere derfor ikke kan sette seg inn i fortolkningsprosessen. Til å møte utfordringene med å oppnå reliabilitet innen kvalitativ forskning, argumenteres det for at forskeren må være åpen angående de valg og strategier han har foretatt. Dette innebærer at man bør fremsette en inngående beskrivelse av gjeldende forsknings – og analysemetoder, noe som i følge Silverman (2006 i Thagaard 2009) vil gjøre arbeidet gjennomsiktig.

For å møte kravet om reliabilitet har jeg i denne oppgaven gjort rede for de ulike metodene jeg har benyttet ved innsamling og analyse av datamateriale. Jeg har beskrevet hvordan jeg fikk tilgang til felten, samt reflektert over min forforståelse til MDI. Videre har jeg omtalt mine metodiske tilnærminger via dokumentanalyse, intervju og observasjon. Jeg har søkt gjennomsiktighet ved å referere til alle benyttede dokumenter underveis i oppgaven, samt ført disse opp med fullstendig informasjon i litteraturlisten. Intervjuenes form og gjennomførelse

er skissert, hertil har jeg også reflektert rundt ulike utfordringer. I tillegg er den komplette intervjuguiden vedlagt oppgaven. Ytterligere er mine roller i de ulike observasjonssettingene illustrert. En redegjørelse for hvordan jeg har bearbeidet og analysert datamaterialet finnes i dette kapittelet. Ved presentasjon av data har jeg forsøkt å være tydelig på hva som er primærdata og hva som er mine fortolkninger, noe Thagaard (2009) hevder vil styrke oppgavens reliabilitet. Til sist har jeg utarbeidet og lagt ved en oversikt over det empiriske datagrunnlaget. Dette har jeg gjort for at det skal være enklere å se hva mine fortolkninger bygger på.

Begrepet validitet relateres til forskningens troverdighet og overførbarhet. At forskningen er troverdig viser til dataenes representasjon av virkeligheten (Johannessen mfl 2005). Med det menes det at de innsamlede data må gjenspeile det fenomenet som studeres på best mulig måte. I følge Johannessen mfl (2005) kan metodetriangulering benyttes til å styrke studiens validitet. For å styrke validiteten i denne oppgaven har jeg benyttet meg av både dokumentanalyse, intervju og observasjon, i tillegg til tre analyseenheter som belyser samme fenomen. Ved å triangulere på denne måten har jeg forsøkt å gi et nyansert bilde av MDI. I tillegg har jeg sendt oppgavens presentasjon av HF og Ekornes Grodås til de respektive avdelinger for gjennomlesning og godkjenning, Johannessen mfl (2005) poengterer at dette vil bidra til å styrke oppgavens troverdighet. Ytterligere vil prinsippet om gjennomsiktighet også være gjeldende for forskningens validitet (Thagaard 2009). Her siktes det til en beskrivelse av hvordan forskeren har gått frem med å håndtere og analysere dataene, noe jeg som nevnt har gjort greie for i avsnitt 2.4. Til sist referer overførbarhet, eller ekstern validitet som det også kalles, til at studiens funn og tolkninger også kan være gyldige i andre sammenhenger (Thagaard 2009).

2.6 Etiske hensyn

Etiske aspekter dreier seg om menneskelige forhold, og som forsker må man derfor ta stilling til de konsekvenser en studie kan få for enkeltindivider, grupper og samfunn (Johannessen mfl 2005). Hverken HF eller Ekornes Grodås hadde behov for å stå som anonyme i denne studien. HF ønsker å fremstå som åpent og gjennomsiktig, i tillegg er omtrent all informasjon offentlig tilgjengelig. Ekornes Grodås er også en svært imøtekommende bedrift som deler mye av sin kunnskap. Imidlertid har jeg her valgt å anonymisere ansatte som jeg har intervjuet og snakket med, med unntak av fabrikkjefen. Selv om informasjon om og fra ansatte ikke har vært av

sensitiv karakter, har jeg likevel ikke funnet det relevant å knytte meninger og utsagn til deres navn. Som nevnt benyttet jeg diktafon ved alle intervjuer, hertil sørget jeg for informert samtykke fra samtlige informanter før intervjuets start.

Til sist poengterer Thagaard (2009) at en forsker må være redelig i fremstillingen av sitt arbeid for å unngå plagiat. Ved bruk av andres tekst, har jeg hele tiden etterstrebet nøyaktighet i referering underveis i oppgaven og i litteraturlista.

2.7 Metodologi, oppsummert

Hensikten med dette kapittelet har vært å skape gjennomsiktighet, samt vise at jeg har hatt et kritisk blikk på eget forskningsarbeid. Gjennom kapittelet har jeg gjort rede for de valg og strategier jeg har tatt underveis i arbeidet med oppgaven. Jeg har argumentert for bruk kvalitativ casestudie som metode fordi det gir meg mulighet til å gå i dybden på MDI. I tillegg har jeg informert om mine tre analyseenheter og hvordan jeg fikk tilgang til disse. Jeg har videre introdusert min forforståelse til MDI, og beskrevet innsamlingen og bearbeidelsen av det empiriske datamaterialet. Jeg har gitt uttrykk for de fordeler og utfordringer jeg har opplevd ved bruk av dokumentanalyse, intervju og observasjon. Videre har jeg forsøkt å gi et detaljert bilde av måten jeg har behandlet og analysert datamaterialet på, før jeg til sist har reflektert rundt oppgavens reliabilitet og validitet, samt informert om hvilke etiske hensyn som er tatt.

3 Læring og medarbeiderinvolvering som drivkraft for innovasjon: Teoretiske perspektiver

Innovasjon antas å være hovedelementet i nasjonal økonomisk vekst (Lundvall 1992), og har vist seg å være en sterk forklarende faktor bak ulikheter mellom bedrifter, regioner og nasjoners prestasjoner. Det er funnet at innovative aktører har en høyere produktivitet og inntjening enn sine konkurrenter (Fagerberg i Fagerberg mfl (red.) 2005). Studier, forskning og teori rundt innovasjon, vil dermed være betydningsfullt for fremtidig vekst og utvikling.

3.1 Hva er innovasjon?

I følge Fagerberg (i Fagerberg mfl (red.) 2005) er ikke innovasjon et nytt fenomen. Fagerberg skriver at det ser ut til at mennesker alltid har hatt en tendens til å tenke ut nye og bedre måter å gjøre ting på, for så å prøve disse ut praksis (Fagerberg i Fagerberg mfl (red.) 2005). Det samme gjelder for virksomheter som ønsker å overleve og vokse. De har alltid vært nødt til å tenke over hvilke varer og tjenester de produserer, hvordan de produseres og måten de leveres på (Tidd og Bessant 2009).

Innovasjon har over lengre tid blitt studert fra ulike perspektiver og resultatet har blitt en svært omfattende og variert innovasjonslitteratur. Faget har vist seg å være komplekst og ingen fagdisiplin opererer med alle aspekter av innovasjon. Eksempelvis studerer økonomer fordeling av ressurser til innovasjon og økonomiske effekter av dette. Selve innovasjonsprosessen, det som foregår fra man har en ide til innovasjonen er satt i verk, er det andre fagdisipliner som studerer. Sosiologi, psykologi, organisasjon og ledelse, og andre samfunnsfaglige retninger er eksempler på dette. Videre er studier av læring, organisering og lokalisering sentralt for å forstå hvordan innovasjonsprosesser foregår. Interessen for faget har vært betydelig økende, og litteraturen blitt så omfattende at det er umulig å holde oversikt. Selv innen ett bestemt felt er det svært utfordrende (Fagerberg i Fagerberg mfl (red.) 2005).

I tillegg forveksles innovasjon ofte med en oppfinnelse eller ide, men i følge innovasjonsstudier skiller det mellom disse. En oppfinnelse dreier seg om å komme opp med en ny ide til et produkt eller en prosess, mens en innovasjon først har funnet sted når denne

ideen er tatt i bruk og kommersialisert. Eksempel på dette er Leonardo da Vincis ide til flymaskinen, ideen eksisterte lenge før man klarte å bygge den og ta den i bruk (Fagerberg i Fagerberg mfl (red.) 2005).

En omfattende, kompleks og noe forvirrende innovasjonslitteratur, har naturlig nok fostret en rekke definisjoner av innovasjon. I denne oppgaven refereres det til Joseph Schumpeter som er regnet for å være innovasjonsstudienes far. Allerede på 1920 – 1930 tallet utviklet han en tilnærming til innovasjon, der perspektivet var på innovasjonens rolle i henhold til økonomisk og sosial fremvekst. I følge Schumpeter kunne innovasjoner dreie seg om *nye produkter, nye produksjonsmetoder, nye forsyningskilder, nye markeder og / eller nye organisasjonsformer*. Utfra dette definerte han innovasjon som «*nye kombinasjoner av allerede eksisterende ressurser*» (Fagerberg i Fagerberg mfl (red.) 2005).

Innovasjoner vil i tillegg være ulike og variere betydelig i skala og nyhetsgrad. I litteraturen refereres dette til som inkrementell og radikal innovasjon. Inkrementell innovasjon viser til gradvise forbedringer, mens radikal innovasjon betegnes som noe helt nytt. Attpåtil vil stor variasjon mellom virksomheter, for eksempel innen størrelse, økonomi, lokalisering, organisering og vare – og tjenesteproduksjon, bety at bedrifter må tilpasse aktivitetene etter egen kontekst. Dette fører til ulikhet i strukturering og utførelse av innovasjonsprosesser (Tidd og Bessant 2009).

Til tross for variasjonene viser Tidd og Bessant (2009) at man kan se en grunnlinje i alle innovasjonsprosesser, noe som kan være til hjelp når man skal søke å strukturere og lede disse. Denne grunnlinjen består av fire faser; søk, utvelgelse, implementering og til sist verdirealisering. Innovasjonsprosessen fremstilles her som en lineær prosess. Samtidig utdyper forfatterne at de fleste innovasjoner er komplekse, usikre og høyst risikable, med prøving, feiling og veksling mellom fasene (Tidd og Bessant 2009).

Til sist er formålet med en innovasjon å erobre verdi, for eksempel kommersiell suksess, markedsandeler, kostnadsreduksjon eller å forbedre verden gjennom sosial innovasjon. Lansering av en innovasjon vil alltid skape stimuli til å starte på en ny prosess, da vil læring være verdifullt for virksomheten. Læring vil utvide kunnskapsbasen og kunne forbedre bedriften generelt. Et hovedpoeng her, er at bedriften må være lærevillig og tilegne seg kunnskap fra både feilslåtte og suksessfulle innovasjoner. Både teknologiske produkter, produksjons – og markedsføringsprosesser, og arbeids – og ledelsesorganisering vil kunne

være gjenstand for læring og forbedring (Tidd og Bessant 2009). Totalt sett kan det argumenteres for at læring er den største verdien av innovasjon. Læring fører til kunnskapsutvidelse som vil bygge på eksisterende innovasjoner og gjøre dem enda mer verdifulle.

3.2 Kunnskap og læring har betydning for innovasjon

Det er blitt hevdet at læring kan være den største verdien av innovasjon, og at læring og innovasjon sammen antas å være hovedelementet for nasjonal økonomisk vekst. Forskere ved Universitetet i Aalborg har studert økonomisk vekst, industriell utvikling og internasjonal konkurransevne, og legger særlig vekt på interaktiv læring og innovasjon. De hevder at kunnskap er den mest fundamentale ressursen i moderne økonomi og at læring er den viktigste prosessen (Lundvall 1992).

Ytterligere er læring sett på som en interaktiv prosess som er sosialt forankret og som ikke kan bli forstått uten å ta hensyn til institusjonell og kulturell kontekst (Lundvall 1992). Institusjoner kan være rutiner som guider hverdagsoperasjoner i produksjon, distribusjon og forbruk, men de kan også være pekepinne for endring. Et institusjonelt rammeverk vil påvirke den interaktive læringsprosessen som kan resultere i innovasjon. Institusjoner og rutiner oppstår fordi virksomheter og mennesker trenger styreformersom gir stabilitet og trygghet, som er nødvendig for at innovativ innstas skal finne sted og bli suksessfulle (Lundvall 1992). Institusjonell og kulturell kontekst gir altså mennesker veiledning for handling.

I følge Edquist (i Fagerberg mfl (red.) 2005) har innovasjonsstudier tradisjonelt fokusert på Forskning og Utvikling (FoU) og dets betydning for innovasjonsprosesser. Det er blant annet funnet at en godt utdannet arbeidsstab er nødvendig for innovasjonsutvikling, derfor er kompetansebygging og læring ansett som sentralt for innovasjonsmuligheter generelt (Edquist i Fagerberg mfl (red.) 2005). Lundvall (1992) vektlegger også dette og sier at ikke all viktig input til innovasjonsprosessen kommer fra FoU. Han mener at læring, kompetanseheving og innsikt, finner sted i forbindelse med ansattes rutineaktiviteter innen produksjon, distribusjon og forbruk, i tillegg til samarbeid med produsenter, leverandører, kunder og marked. Dette

fører til produksjon av betydningsfull input til innovasjonsprosessen og påvirker den videre retningen for innovasjonsstrategier (Lundvall 1992).

OECD (2010) hevder at FoU fortsatt er viktig for innovasjonsutvikling, men at det samtidig har blitt funnet at mange svært innovative virksomheter ikke engasjerer seg i FoU i det hele tatt. De har sett at en økende andel bedrifter innen produksjon av produkter og tjenester, skaper verdi gjennom et bredt spekter av komplementære teknologiske og ikke – teknologiske endringer og innovasjoner. Videre argumenterer OECD for at organisatorisk struktur og medarbeiderpolitikk som former arbeidsplassen, er essensielt for utvikling av hvordan menneskelig kapital omsettes til innovasjon og produktivitet (OECD 2010).

3.2.1 Smalt og bredt syn på innovasjon

Innovasjonsforskerne Jensen mfl (2007) har presentert to begrep på innovasjon som relateres til typer kunnskap, læring og innovasjonsutvikling. Det første begrepet er *STI*, og står for *Science, Technology* og *Innovation*. *STI* representerer vitenskapsbasert innovasjon. I dette ligger det at bedrifter benytter seg av kodifisert vitenskap som er dokumentert og nedfelt (Jensen mfl 2007). Videre er *STI* regnet for å være den tradisjonelle måten å tenke innovasjonsaktivitet på (Smith i Fagerberg mfl (red.) 2005). Med dette menes det at innovasjoner er forsket frem i FoU – avdelinger i inn – og utland, og videre adoptert av virksomheter. Jensen mfl (2007) hevder at kodifisert kunnskap alene ikke vil være lønnsomt for en bedrift. Dette med begrunnelse i at vitenskapsbaserte tekster ofte kun gir mening for andre forskere innen samme fagfelt (Jensen mfl 2007).

Det andre begrepet, *DUI*, står for *Doing, Using* og *Interacting* og kan argumenteres for å være et bredere syn på innovasjon enn det *STI* er (Jensen mfl 2007). *DUI* – begrepet viser til innovasjoner som oppstår ved «learning by doing and using», og interaksjon mellom ansatte. Noe som foregår på alle plan i en virksomhet, ikke bare i FoU – avdelinger (Jensen mfl 2007). Med et *DUI* – perspektiv søker man å forstå innovasjonsaktiviteter som baserer seg på kunnskap og kompetanse ervervet gjennom erfaringer. Denne erfaringskompetansen er gjerne lært ved at medarbeidere søker å løse praktiske problemer eller tilpasse løsninger i sitt daglige arbeid. Det hevdes at disse løsningene hovedsakelig finner sted ved prøving og feiling, og at man ikke alltid vet hvorfor ting fungerer. Noe som viser til taus kunnskap som er vanskelig å formulere og videreformidle. Da kunnskapen er ervervet ved ansattes prøving og feiling i arbeidet, betyr det at mye kompetanse er lokalt forankret. Nasjonale, kulturelle og

lovbestemte forskjeller kan føre til at lokalt forankret kompetanse kan være vanskelig å flytte på. I så måte kan DUI fungere som et konkurransefortrinn (Isaksen i Abelsen mfl (red.) 2013).

Utfra dette kan det tolkes at alle ansatte spiller en vesentlig rolle for innovasjon, ikke kun de som arbeider innen spesifikke forskningsavdelinger. Det betyr at alle medarbeidere i en virksomhet kan bidra til innovasjon. Studier har her bekreftet at de som opererer en bedrifts utstyr daglig i arbeidet og har jevn kontakt med samarbeidspartnere, sitter inne med mye nyttig kunnskap som er ervervet ved «learning by doing». Denne kunnskapen er verdifull for virksomheters innovasjonsevne. De som er operatører på diverse apparater, verktøy og utstyr, og er tette på kunder og leverandører, må trekkes inn i innovasjonsarbeidet for en optimal innovasjonskapasitet.

Undersøkelsen, gjennomført av Jensen mfl (2007), viste at bedrifter og bransjer som klarer å kombinere STI og DUI ofte kommer bedre ut på innovasjonsfronten. Isaksen og Karlsen (2011 i Isaksen i Abelsen mfl (red.) 2013) har kalt denne kombinasjonen for *Complex and Combined Innovation*, forkortet til CCI. CCI søker å systematisere den erfaringsbaserte kunnskapen (DUI) og kombinere denne med forskningsbasert kunnskap (STI). En virksomhet som evner å kombinere STI og DUI vil altså kunne bli mer innovativ, effektiv og konkurransesterk.

3.3 Organisering av arbeidet har betydning for innovasjon

Det er vist at kunnskap og læring er essensielt for innovasjon, og at organisatorisk struktur og medarbeiderpolitikk er sentralt for å fremme innovasjonsaktiviteter. Van de Ven mfl (1999 i Lam i Fagerberg mfl (red.) 2005) underbygger dette og hevder at organisatorisk etablering er fundamentalt for innovasjonsutvikling.

Med utgangspunkt i den femte European Working Conditions Survey (EWCS) har Edward Lorenz (2015) kartlagt ulike former for arbeidsorganisering i EU og Norge. Han har studert hyppigheten av læring og prosessinnovasjon gjennom ulike former for arbeidsorganisering på både virksomhetsnivå og nasjonalt nivå. Med det menes hvordan arbeidet blir organisert i den enkelte bedrift og hvordan nasjoner organiserer arbeidsmarkedet gjennom lovverk, tiltak og støtteordninger.

Lorenz (2015) har undersøkt forholdet mellom innovasjonsstrukturer og bruk av fire typer arbeidsorganisering i virksomheter på makronivå: *skjønnsutøvende læringsorganisering*, *LEAN organisering*, *Taylor organisering* og *enkel organisering*. De fire organiseringsformene er kategorisert ut fra 15 nærliggende variabler som er basert på litteratur som omhandler relasjoner mellom organisatorisk design og bedrifters evne til å adoptere og lære (Burns og Stalker 1961, Mintzberg 1979, 1983, Lam 2005, Lam and Lundvall 2006 i Lorenz 2015). Variablene fanger opp ulikheter i mengden av lærings – og problemløsningsaktiviteter som ansatte er engasjert i på arbeidsplassen, i tillegg sier de noe om i hvor stor grad ansatte utøver kontroll og autonomi over måten de arbeider på. Variablene fanger også opp bruken av spesifikke ledelsesmetoder som er identifisert i faglitteratur angående bruk av blant annet teamarbeid, arbeidsrotasjon og individuelt ansvar for kvalitetssikring (Womack mfl 1990, MacDuffie og Pil 1997 i Lorenz 2015).

*Skjønnsutøvende læringsorganisering*¹ karakteriseres av måten høye nivåer av autonomi i arbeidet er kombinert med høye nivåer av problemløsning, læring og komplekse oppgaver (Lorenz 2015). Skjønnsutøvende læringsorganisering gir ansatte stor frihet til å utforske ny kunnskap som kan resultere i innovasjoner som spres ut over virksomhetens grenser. Lorenz har funnet sterke sammenhenger mellom bruk av skjønn og læring i sin studie, og har derfor referert til skjønnsutøvende læringsorganisering som en egen form for arbeidsorganisering (Lorenz 2015).

LEAN organisering karakteriseres av høye nivåer innenfor samarbeid, jobbrotasjon og arbeidstempo. Ansatte er gitt autonomi ved kvalitetskontroller, men samtidig lavere bruk av skjønn i arbeidet (Lorenz 2015). Læringsnivået er høyt, men det avhenger av ansattes deltakelse ved problemløsningsaktiviteter (Lorenz og Valeyre i Lorenz og Lundvall (red.) 2006). LEAN organisering har vist seg effektivt ved utnyttelse av eksisterende kunnskap (Lorenz 2015).

Taylor organisering viser til den klassiske taylorismen der det gamle samlebåndet gir et bilde av arbeidssituasjonen. Karakteristikkene ved Taylor organisering er det motsatte av det man ser ved skjønnsutøvende læringsorganisering: lave nivåer av autonomi, problemløsning, læring og bruk av skjønn i arbeidet (Lorenz 2015).

¹ Skjønnsutøvende læringsorganisering er min oversettelse fra forfatterens term «discretionary learning». Oversettelsen er valgt med tanke på ansattes utøvelse av skjønn i arbeidet. Mary Ann Stamsø (2009) viser til at skjønnsutøvelse kan forstås som vurderinger. Videre at arbeidstakere er i stand til å utøve skjønn, eller foreta vurderinger, og ta avgjørelser som vil være hensiktsmessige i ulike arbeidssituasjoner.

Enkel organisering referer til tradisjonelle former for arbeidsorganisering, der metoder for det meste er uformelle og ikke – kodifiserte (Lorenz 2015).

Lorenz har funnet at omtrent 36 % av arbeidsstokken i Europa og Norge faller inn under skjønnsutøvende læringsorganisering og at nasjoner som har en høy andel av denne organiseringstypen i arbeidsmarkedet, også har en høyere hyppighet av innovasjon (Lorenz 2015). Ser man på Norge alene er det funnet at over 50 % av arbeidsstokken faller inn under skjønnsutøvende læringsorganisering, mens 27 % befinner seg innenfor LEAN organisering, 11 % innen Taylor organisering og 5 % innen enkel organisering (Lorenz 2015). Sett med norske øyne er det dermed relevant å se nærmere på skjønnsutøvende læringsorganisering.

3.3.1 Skjønnsutøvende læringsorganisering

Det å utøve skjønn i arbeidet kan forstås som ansattes vurderinger. Ansatte er ut fra sitt faglige og erfaringsmessige ståsted i stand til å foreta vurderinger og ta avgjørelser som vil være hensiktsmessige i ulike arbeidssituasjoner (Stamsø 2009). For virksomheter som er organisert etter det Lorenz (2015) referer til som skjønnsutøvende læringsorganisering, er det funnet høye nivåer av ansattes autonomi og bruk av skjønn ved arbeidsutførelser. Dette gir medarbeidere muligheter til å undersøke nye løsninger til problemer de støter på i sitt daglige arbeid, som igjen vil kunne føre til fleksibilitet og opphav til innovasjon (Lorenz 2015). I følge Lorenz (2015) sammenfaller skjønnsutøvende læringsorganisering med det Mintzberg (1979 i Lorenz 2015) har beskrevet som *adhocracyorganisering*.

Adhocracy kjennetegnes som en fleksibel og tilpasningsdyktig form for arbeidsorganisering, som evner å legge til rette for at ansatte med variert kunnskap kan arbeide sammen for å løse komplekse og høyst usikre arbeidsoppgaver. Virksomheter med adhocracyorganisering er funnet å være åpne for nye ideer og kunnskapsutvikling gjennom signaler som fanges opp i markedet. I tillegg evner de raskt å rekonstruere kunnskapsbasen for å respondere på endringer og muligheter. Ansattes karriere vises vanligvis gjennom deltakelse på en rekke atskilte prosjekter fremfor vanlig avansement i en virksomhets hierarki, og kan beskrives som en prosjektsbasert karriere. Dette vil kunne føre til at læring og kunnskapsutvikling blir forankret i enkeltpersoner, noe som kan være utfordrende for virksomheter med tanke på tap av kompetanse. For å begrense tap av kompetanse vil det være sentralt for adhocracyvirksomheter å etablere seg i utdannede yrkessamfunn med stabile sosiale infrastrukturer, eller å knytte seg til relevante bedriftsnettverk. På den annen side vil et system

preget av prosjektbaserte karrierer være forankret i et flytende arbeidsmarked. Et flytende arbeidsmarked viser til muligheten for rask omstrukturering og justering av menneskelige ressurser i henhold til skiftende markedskrav og teknologiske endringer (Mintzberg 1979 i Lam i Fagerberg mfl (red.) 2005).

Ser man tilbake på studien til Lorenz (2015) så finner man at ansatte som er organisert etter skjønnsutøvende læring, nesten alltid er involvert i forbedringer av arbeidsprosesser. Attpåtil kan de for det meste av tiden anvende egne ideer i arbeidet, og være med å påvirke avgjørelser som er viktige for deres arbeid. Det er med andre ord funnet at det er stor sannsynlighet for at ansatte her er involvert i utforskning av ny kunnskap som bidrar til utvikling av nye teknologier eller prosesser (Lorenz 2015).

I tillegg viser Lorenz (2015) til tverrfaglig samarbeid som en positiv effekt av skjønnsutøvende læringsorganisering. Han hevder at bedrifter som ønsker å fremme utvikling av ny kunnskap gjennom sine ansatte, har stor sannsynlighet for å opprette tverrfaglig samarbeid med for eksempel leverandører, kunder, konkurrenter, universiteter, myndigheter, institusjoner og FoU, både offentlig og privat. Hensikten vil ofte være å utvide medarbeideres tilgang til nye eksterne kunnskapskilder som kan anvendes for å øke virksomhetens innovasjonsrelaterte arbeid (Lorenz 2015).

Til sist er det ut fra studien til Lorenz (2015) antydnet at innovasjonsgraden er overlegen i land der skjønnsutøvende læringsorganisering er mest utviklet. Det hevdes at det er funnet positivt samsvar mellom en nasjons andel skjønnsutøvende læringsorganisering og hyppigheten av innovasjon. Det vises til at 1 % økning i denne arbeidsformen fører til 1 % økning i landets innovasjonsgrad. Ytterligere fremheves det at en økning i andelen ansatte som arbeider i henhold til skjønnsutøvende læring, sannsynligvis vil kunne ha en positiv effekt for arbeidstakere som er organisert på andre måter. Med dette mener forfatteren at det arbeidet som forgår innad i virksomheter organisert etter skjønnsutøvende læring, vil kunne smitte over på andre bedrifter og flere vil lykkes med innovasjonsarbeid. Lorenz antar videre at den positive effekten vil kunne oppstå dersom ansatte under skjønnsutøvende læringsorganisering, er aktive i å utvikle ny arbeidsprosessrelatert kunnskap. Om virksomheter deler denne kunnskapen med andre aktører, typisk med sine samarbeidspartnere, vil dette kunne føre til en spredning av kunnskap og økt innovasjonsevne for landet som helhet (Lorenz 2015).

Det er til nå vist gjennom studien til Lorenz (2015) at skjønnsutøvende læringsorganisering gir positive effekter. I tillegg hevder Lorenz (2015) at de landene med høyest grad av innovasjon, har en tendens til å ha relativt høye andeler med denne type arbeidsorganisering. Dette argumenterer for å promotere for en mer omfattende bruk av organisasjonsformer som fremmer skjønnsutøvende læring (Lorenz 2015).

3.3.2 Rammeprogram for å fremme skjønnsutøvende læring

Lorenz har i en studie fra 2013 foreslått at en måte å promotere organisering for skjønnsutøvende læring på, er gjennom rammeprogram for virksomheter. Han har videre observert at de nordiske landene har lang og rik erfaring med politiske programmer som er designet for å fremme organisatorisk endring og innovasjon på bedriftsnivå (Lorenz 2013 i Lorenz 2015). Typisk for disse programmene er at de gir konkurransedyktig finansiering ved bedrifters utviklingsarbeid. Dette innenfor individuelle virksomheter eller nettverk av bedrifter, der ledelse og ansatte aktivt arbeider sammen uten delaktige forskere og eksperter (Lorenz 2015).

Suksessen for slike initiativer på bedriftsnivå vil avhenge av den større institusjonelle konteksten de er vedtatt i. Dette er funnet gjennom forskning på sammenlignbare nasjonale systemer, der det er argumentert for at arbeidsmarkedsinstitusjoner utfyller de former for arbeidsorganisering som er brukt på bedriftsnivå (Lorenz 2015). I litteraturen er dette kalt institusjonelle komplementariteter, og kan defineres som at nærværet av en institusjon øker effektiviteten eller fordelene for en annen (Aoki 1990 i Lorenz 2015). Slik jeg oppfatter dette er det snakk om at ulike lovreguleringer og kulturelle normer i samfunnet påvirkes av hverandre. Hall og Soskie (2001 i Lorenz 2015) har i tillegg argumentert for at former for arbeidsorganisering som karakteriseres som ansattes kontinuerlige læring, er komplementært til styrking av et lands utdanningssystemer, yrkesopplæring og regulerte arbeidsmarked (Hall og Soskice 2001 i Lorenz 2015). På den annen side kan regulerte arbeidsmarked fremstå som en begrensning i arbeidsgivers muligheter til permittering og oppsigelse av ansatte. En konsekvens av dette kan bli at arbeidsgivere oppmuntrer ansatte til å investere i bedriftsspesifikke ferdigheter som støtter læring og forbedring i kvaliteten på virksomhetens produkter, fremfor å generere helt ny kunnskap (Lorenz 2015). Dette vil kunne virke negativt på ønske om en fleksibel og tilpasningsdyktig arbeidsorganisering.

3.3.3 Flexicurity

I en studie fra 2010 (Holm mfl 2010 i Lorenz 2015) argumenterte Lorenz og medforfattere for det som kalles *flexicurity*. Flexicurity kan forstås som fleksible arbeidssystemer og har blitt definert som det gylne triangel (Madsen 2006 i Lorenz 2015). Det gylne triangel består av *lav oppsigelsesbeskyttelse*, som skal gjøre det enklere å si opp ansatte og dermed skape fleksibilitet, videre en *omfattende arbeidsledighetstrygd*, som sikrer arbeidslediges inntekt, og til sist en *aktiv arbeidsmarkedspolitik*, som kombinerer velutviklede systemer for yrkesopplæring og aktivisering som skal hjelpe arbeidsledige tilbake i arbeid så fort som mulig. Til sammen vil dette kunne produsere den arbeidskraften som markedet krever (Madsen 2006 i Lorenz 2015). Det gylne triangel viser her til at flexicurity kombinerer elementer av arbeidsmarkedsregulering og – deregulering. Dette kan i følge Lorenz (2015) fremme bruk av former for arbeidsorganisering som karakteriseres av høye nivåer av ansattes læring.

Lorenz og kollegaer har videre argumentert for at flexicurity bidrar positivt til ansattes læring og innovasjon. Dette ved å overkomme to svakheter i systemet. Den første svakhet relateres til det uregulerte arbeidsmarkedet – der tap av arbeidskraft kan forekomme ved at arbeidsledige dropper ut av arbeidsmarkedet, eller søker sysselsetting der man bruker eksisterende evner og erfaringer fremfor å lære noe nytt. Den andre svakhet relateres til det regulerte arbeidsmarkedet, som karakteriseres av strenge restriksjoner angående ansettelse og oppsigelse – her begrenses virksomheter i muligheten til å rekruttere ny arbeidskraft, med andre evner og erfaringer som kan resultere i nye produkter og prosesser (Lorenz 2015).

Slik jeg leser Lorenz og kollegaer, forstår jeg at stater må søke å skape en balanse mellom regulert og deregulert arbeidspolitik. For å øke et lands innovasjonsgrad må arbeidsgivere tillates større frihet til å avskaffe og anskaffe nødvendig arbeidskraft. Samtidig må offentlig forvaltning beskytte og omskolere arbeidsledige for å møte fremtidige markedskrav. Dette viser tilbake til det Mintzberg (1979 i Lam i Fagerberg mfl (red.) 2005) beskrev som flytende arbeidsmarked, med mulighet for rask omstrukturering og justering av menneskelige ressurser i henhold til skiftende markedskrav og teknologiske endringer.

En oppsummering av studien til Lorenz (2015) viser at han har påvist at graden av utviklede fleksible arbeidssystemer på nasjonalt nivå, øker muligheten for å lykkes med innovasjon på virksomhetsnivå. Det er også påvist en klar sammenheng mellom tilstedeværelse av fleksible

arbeidssystemer og utbredelsen av virksomheter som er organisert for å fremme skjønnsutøvende læring (Lorenz 2015). Det hevdes dermed at innovasjonsgraden er en funksjon av arbeidsmarkedets sammensetning og kontekst (Lorenz 2015).

3.4 Læring og medarbeiderinvolvering som drivkraft for innovasjon: Teoretiske perspektiver, oppsummert

I dette kapitlet er det hevdet at innovasjon er hovedelementet i nasjonal økonomisk vekst, og at innovasjon er en sterk forklarende faktor bak ulikheter mellom bedrifter, regioner og nasjoners prestasjoner. Videre er det gitt en introduksjon av perspektiver på innovasjon og innovasjonsprosessen, før det er vist at kunnskap og læring har betydning for innovasjon. Det er presentert et syn på kunnskap som den mest fundamentale ressursen i moderne økonomi, og læring som den viktigste prosessen. Dette er underbygget med argumentasjon om at en godt utdannet arbeidsstab er nødvendig for innovasjonsutvikling. Ytterligere er det fremvist at det å kombinere forskningsbasert og erfarings basert kunnskap kan gi store innovasjonsmuligheter, og at alle medarbeidere derfor bør trekkes inn i innovasjonsaktiviteter.

I tillegg er det hevdet at organisatorisk struktur og medarbeiderpolitikk, er essensielt for utvikling av hvordan menneskelig kapital omsettes til innovasjon og produktivitet. Hertil er det fremhevet at Lorenz (2015) har kartlagt ulike former for arbeidsorganisering på både virksomhetsnivå og på nasjonalt nivå i EU og Norge. Gjennom Lorenz er det presentert fire former for arbeidsorganisering, hvor det er sett at over 50 % av Norges arbeidsstokk faller innunder formen skjønnsutøvende læring. Skjønnsutøvende læring er karakterisert av høye nivåer av medarbeideres autonomi, bruk av skjønn, og følgende læring i arbeidet. Ytterligere er det foreslått at politiske programmer som er designet for å fremme organisatorisk endring og innovasjon, kan brukes til å promotere bruk av skjønnsutøvende læring. Til sist er det gjennom Lorenz og kollegaer fremmet bruk av flexicurity. Dette for å produsere den arbeidskraften markedet krever til enhver tid, samt å øke den nasjonale innovasjonsgraden.

4 MDI – konseptet

Det er i forrige kapittel presentert at innovasjon og læring antas å være hovedelementet for økonomisk vekst, og at former for arbeidsorganisering og medarbeiderinvolvering er sentralt for å fremme innovasjonsaktiviteter og omsette menneskelig kapital til innovasjon og produktivitet. Det er også vist at over 50 % av Norges arbeidstakere arbeider innen skjønnsutøvende læringsorganisering, som karakteriseres av ansattes høye autonomigrad ved problemløsning, komplekse arbeidsoppgaver og læring. Nettopp det at så mange norske arbeidstakere arbeider under slike forhold, gjør det aktuelt å studere MDI. Dette kapittelet søker å gjøre rede for MDI ved å referere til forskning som er gjort på feltet.

4.1 Ansatte, en oversett innovasjonskilde

For å fatte gode avgjørelser rettet mot innovasjon, trenger beslutningstakere spesifikk og kontekstbasert informasjon. Dette inkluderer en oversikt over bedriftens aktiviteter, det vil si hvilke rutiner som utføres og hvor suksessfulle de er. Videre trengs det innblikk i firmaets generelle strategi, mål og fremtidsplaner, miljøkunnskap om virksomhetens kontekst og en ide om fremtidige trender innen marked, teknologi og reguleringer. Slik kunnskap er generelt vanskelig, tidkrevende og kostbar å anskaffe. I tillegg kreves det velutviklede og analytiske ferdigheter til å tolke innhentet informasjon og innrette denne til beslutningstakingssituasjoner. Typisk er slike oppgaver lagt til mindre utviklingsavdelinger og bedriftens ledelse, der flertallet av ordinære ansatte som regel er ekskludert. Dette viser til et skille mellom leder og ansatt, der leder har rett og plikt til å fatte innovasjonsavgjørelser, mens ansatte ikke er delegert slik myndighet (Kesting og Ulhøi 2010).

En utfordring har vist seg å være at informasjon om bedriftens aktiviteter ofte er mangelfull og at ledelsens innovasjonsavgjørelser dermed blir ufullstendige. Dette begrunnes med at ledelsen vanligvis ikke har mulighet til å sette seg inn i alle detaljer i rutiner som foregår på det operative nivået i bedriften. Ledere mangler gjerne den tekniske ekspertisen som må til for fullt ut å forstå alle prosesser og aktiviteter som er inkludert. Kommunikasjonen er som regel begrenset og ledere får ikke erfare all informasjon fra den uformelle daglige arbeidspraksis med ordinære ansatte eller med kunder og leverandører. Gjennom sine daglige aktiviteter er det vanlig at ansatte tilegner seg eksklusiv, inngående og høyst kontekstbasert kunnskap som

ledelsen normalt ikke besitter. Dette antyder at det eksisterer mangelfull ledelsesinformasjon om bedriftens operative nivå (Kesting og Ulhøi 2010).

Det er nettopp dette MDI dreier seg om. Hovedideen hviler på en antakelse om at ansatte har skjulte egenskaper, evner og talent for innovasjon (Ford 2001 i Kesting og Ulhøi 2010, Cohen mfl 1972 i Kesting og Ulhøi 2010) og at dette potensialet kan synliggjøres, anerkjennes og utnyttes til det beste for både virksomheten og alle ansatte (Kesting og Ulhøi 2010). De skjulte egenskapene kan dermed forstås som en eksisterende, men uutnyttet ressurs (Rumelt 1984 i Kesting og Ulhøi 2010, Wernerfelt 1984 i Kesting og Ulhøi 2010).

Høyrup (2010) sier at alle kilder til innovasjon må tas i bruk og at arbeidstakere er en svært viktig kilde som nesten bestandig blir oversett. Gjennom nær kontakt med blant annet materialer, marked, kunder og brukere, oppholder medarbeidere seg i bedriftens sentrum av informasjonsstrømmer. Dette innebærer at ansatte, gjennom uformelle nettverk, innehar betydelig kompetanse i form av erfarings basert kunnskap og dagsaktuell informasjon, som kan være av sentral betydning når innovasjonsavgjørelser skal fattes (Høyrup 2010).

Tidd og Bessant (2009) presenterer også, gjennom det de referer til som høyinvolveringsinnovasjon (HII), at alle ansatte i en virksomhet besitter kreative evner og problemløsningsferdigheter som inngår i innovasjon. De argumenterer for at dersom det legges til rette for mekanismer som fokuserer på medarbeideres evner og ferdigheter på tvers i hele organisasjonen, vil resultatet bli et enormt innovasjonspotensial.

Aasen mfl (2013) sier i en rapport om nordiske strategier for MDI, at utvikling og mobilisering av medarbeideres stadig økende kompetanse er blitt avgjørende for fremvekst av innovasjonsevne og lønnsom verdiskapning. De skriver at arbeidstakere i Norden kan beskrives som faglig sterke og ansvarlige, med stor evne til omstilling og selvstendighet. Videre fremstilles det at nordisk ledelseskultur er preget av korte veier mellom beslutning og iverksetting som er basert på medarbeiderinvolvering og samarbeid. Politisk velregulerte arbeidsrettslige lover og avtaler ligger til grunn for det godt fungerende arbeidslivet. Det nordiske arbeidsmarkedet kan altså beskrives som et samarbeidsorientert arbeidsmarked, som også er fundamentet i MDI. Det er på grunnlag av dette påpekt fra flere hold at Nordens arbeidsliv gir gode betingelser for MDI, og bør følgelig være et konkurransefortrinn (Aasen mfl 2013).

I tillegg til konkurransefortrinn kan MDI også gi verdier innen velferd i arbeidslivet, som økt læring, kollegialt samhold og jobbtilfredshet (Høystrup 2010).

I et MDI perspektiv drives bedriftens innovasjoner av ansattes ressurser, som kreativitet, ideer, kompetanse og problemløsningsferdigheter. Fokuset er på ansattes initiativ og bidrag til innovative handlinger på alle nivå i bedriften, også bidrag utenfor ordinær jobbeskrivelse. Høystrup (2010) hevder at medarbeideres innovative aktiviteter er innarbeidet i daglige rutiner, noe som støttes av Kesting og Ulhøi (2010) som sier at MDI er forankret i hverdagens kritiske og refleksive erfaringer og arbeidsoppgaver. I tillegg er initiativer til innovativ handling i sin tur trigget av sosial interaksjon og utveksling (Kesting og Ulhøi 2010). Dette betyr at MDI kan oppstå både spontant og uformelt, samtidig som det kan være planlagt, organisert og støttet gjennom organisatoriske ledelsesmidler (Høystrup 2010).

MDI referer til generering og implementering av ideer, produkter og prosesser som er foreslått av medarbeidere som ikke er tildelt oppgaver innen innovasjonsavgjørelser. Altså indikerer MDI at innovasjoner kan oppstå fra alle ansatte, fra gulvarbeidere og funksjonærer, til mellomledere på tvers av avdelinger og profesjoner (Kesting og Ulhøi 2010). Videre kommer MDI inn under hele spekteret av innovasjonstermen og kan inngå i alle typer og dimensjoner av innovasjon. Både produkt, prosess, marked og organisering, så vel som inkrementell og radikal innovasjon. (Høystrup 2010).

Kesting og Ulhøi (2010) har vist til potensialer og begrensninger for generering av ideer og inkludering av medarbeidere ved innovasjonsarbeid. De har presentert at informasjon, insentiver, ulikheter i kunnskapsnivå og beslutningstaking er med og legger føringer for idegenerering og ansattdeltakelse. Forfatterne skriver at ledere og ansatte besitter ulik informasjon. Som nevnt tidligere innehar ansatte detaljert informasjon angående bedriftens rutiner på det operative nivå, mens ledelsen sitter på inngående informasjon om virksomhetens strategier og fremtidige mål. Dette betyr at ideer som kan synes realistiske fra et ansattperspektiv, kan gi liten eller ingen mening i forhold til bedriftens overordnede kontekst. Kvaliteten på ansattes ideer avhenger dermed av tilgjengelig informasjon. Videre må det finnes insentiver for idegenerering. Om medarbeidere verken blir satt pris på eller belønnet for innovativ atferd, har de heller ingen ytre insentiver for å fremme nye ideer. Ulikheter i kunnskapsnivå trekker frem at ledere og ansatte oppfatter og ser forskjellige muligheter. Beslutningstaking fremhever at retten og plikten til å fatte avgjørelser bør ligge på ledernivå. Noe som begrunnes med at en helhetlig og sammenhengende bedriftsstrategi, som

viser virksomhetens felles mål, må sikres av ledelsen. I tillegg påpekes det at beslutningsmyndighet som ligger på ledernivå kan hindre interne konflikter mellom ansatte, avdelinger og faggrupper. På den annen side understrekes det at ansatte bør inkluderes i beslutningsprosesser. Medarbeidere kan bidra med økt tilleggsinformasjon og bringe på banen arbeidstakeres kunnskap som kan være delvis taus. Arbeidstakere kan ofte peke ut muligheter eller vise til konsekvenser enkelte avgjørelser kan ha på daglige arbeidsoppgaver som en leder ikke ser på samme måte (Kesting og Ulhøi 2010).

4.2 Drivere og kultur for MDI

Det er til nå presentert at ansatte er en ressurs til innovasjon som i større grad bør medvirke i bedrifters utvikling. Kesting og Ulhøi (2010) har i sin studie undersøkt hvordan man kan støtte og drive frem ansattdeltakelse. Hertil har de identifisert støttende ledelse, miljø for idegenerering, beslutningsstrukturer, insentiver og bedriftskultur og – klima som fem viktige drivere for MDI (Kesting og Ulhøi 2010).

4.2.1 Støttende ledelse

Forfatterne skriver at *støttende ledelse* er vesentlig for å fremme MDI, og at høye nivåer av lederstøtte vil relatere positivt til høye nivåer av ansattdeltakelse ved innovasjonsaktiviteter. Med tanke på MDI kan støttende ledelse bety to ulike ting. For det første, så lenge beslutningsmyndighet angående strategiske innovasjonsrutiner eksklusivt er lagt på ledernivå, vil en støttende ledelse være en forutsetning for all ansattdeltakelse. Her vil alt engasjement fra medarbeidere kreve en form for fullmakt. Det er snakk om en fullmakt til å trå ut av en definert arbeidsbeskrivelse og vie tid og ressurser til idegenerering, eller til å delta på møter der prosjekter blir diskutert og besluttet. Fullmakten kan kun bli innvilget av ledelsen (Kesting og Ulhøi 2010).

For det andre kan en støttende ledelse også bety et slags mentorskap eller tilrettelegging for ansattes initiativer ved idegenerering og beslutningstaking. Dette mentorskapet har allerede blitt identifisert som en av de mest betydningsfulle faktorer for arbeidstakeres initiativer (Howell og Avolio 1993, Mumford mfl 2002 i Kesting og Ulhøi 2010), men kun for arbeidere innen utviklingsavdelinger. Kesting og Ulhøi (2010) hevder at innsikt i mentorskap for utviklingsavdelinger kan overføres til ordinære «gulvarbeidere», men at det trengs mer

forskning for å finne en god måte å gjøre dette på. Videre er det funnet lite sannsynlig at ansatte vil fremme initiativ til endring om de oppfatter lederstøtten som negativ (Amabile mfl 2004 i Kesting og Ulhøi 2010). Å fremme nye ideer vil alltid være knyttet til en viss negativ eksponering, da forslag til nye rutiner indirekte betyr at man setter spørsmålstegn ved eksisterende praksisers validitet. Støtte fra ledelsen vil hjelpe til å myke opp og ufarliggjøre opplevelse av negativ eksponering (Kesting og Ulhøi 2010).

4.2.2 Danne miljø for idegenerering

Det å *danne et miljø for idegenerering* er av Kesting og Ulhøi (2010) identifisert som en driver for MDI. De argumenterer for at høye nivåer av organisatorisk støtte med hensyn til tid, ressurser og samarbeid vil virke positivt på MDI. Videre påpeker de at innovasjon er et resultat av dynamiske og gjentakende serier av sosiale interaksjoner som involverer et mangfold av individer. Dette gjør det vesentlig å gi ansatte tid og ressurser til å utvikle ideer. I tillegg understrekes det også at plattformer for inspirasjon og informasjonsutveksling vil kunne føre til nytenkning og engasjement. Her refereres det til både interne og eksterne plattformer for møter, læring og utvikling. Eksterne plattformer regnes som særlig viktige for å unngå å se seg blind på eget arbeid (Kesting og Ulhøi 2010).

En utfordring med slike aktiviteter er at de kan være kostbare samtidig som de kan hindre ansatte i å utføre sine opprinnelige arbeidsoppgaver. Dette bekrefter at det er ingen grunn til å anta at den tradisjonelle arbeidsmodellen, som formelt verken tillater tid eller ressurser til medarbeideres idegenerering, alltid er fullstendig feil. Samtidig viser nylig utvikling til relevante og tilsynelatende svært suksessfulle eksempler på det motsatte. GOOGLE – tilnærmingen er et eksempel på dette. I GOOGLE er det forventet at ansatte bruker 20 % av egen arbeidstid på andre bedriftsrelaterte oppgaver som de personlig finner interessant. Kesting og Ulhøi skriver at de forventer at til mer kunnskapsrike og dyktige arbeidere man har, til mer avkastning vil investeringer i tid og ressurser gi (Kesting og Ulhøi 2010).

4.2.3 Beslutningsstruktur

Bedrifters *beslutningsstrukturer* er funnet å være en viktig driver for MDI og ansatt deltakelse. Det henvises her til de strukturelle prosedyrer som fører foreslåtte ideer til innovasjonsbeslutninger. Kesting og Ulhøi (2010) fremstiller at høye nivåer av distribuert ansvar er positivt relatert til høye nivåer av MDI. Videre har de pekt på tre elementer innen

beslutningsprosedyrer som ser ut til å være av særlig relevans for MDI (Kesting og Ulhøi 2010).

Det første elementet dreier seg om formidling og filtrering av ideer. I tillegg til at beslutningskapasiteter ofte er kostbare og begrensede, vil manglende informasjon kunne føre til at mange av ansattes ideer ikke har forretningsmessig relevans. Dette gjør det nødvendig med en slags overførings – og absorberingsmekanisme. En mekanisme som skal sikre at verdifulle forslag ikke går tapt, samtidig som det ikke benyttes beslutningsressurser på lite relevante initiativ. Forfatterne bemerker at det trengs mer forskning for å kunne si noe om hvordan slike mekanismer bør utformes (Kesting og Ulhøi 2010).

Det andre elementet viser til ledelsens spesifisering av rammeverk ved innovasjonsavgjørelser. En innovasjonsbeslutning kan ikke dekke alle detaljer og eventualiteter, noe som betyr at det å implementere en beslutning i bunn og grunn vil si å utfylle et definert rammeverk. Hovedsakelig er det de ordinære ansatte som utfyller rammeverket, mens det er ledergruppen som bestemmer hvor bredt eller smalt rammen skal formuleres. En klassisk Taylorist – tilnærming ville definert rammen så smal som mulig for å sikre et konsistent og effektivt arbeid (Wagner – Tsukamoto 2007 i Kesting og Ulhøi 2010). Men en slik tilnærming vil ikke være passende for svært kompetente arbeidstakere i kunnskapsbaserte næringer eller i kulturer med flat arbeidsstruktur. Til bredere rammen for en innovasjonsbeslutning er definert, til mer kan ansatte ta i bruk ervervet informasjon og erfaring. Rammens definisjon blir dermed en nøkkeldriver for ansattes deltakelse ved innovasjonsbeslutninger (Kesting og Ulhøi 2010).

Det tredje og siste elementet Kesting og Ulhøi (2010) peker på, er utforming av selve beslutningsprosedyren. Her fremheves ansattes muligheter til å forfølge egne innovasjoner ved å beholde initiativet gjennom hele beslutningsprosessen, noe som vil kreve at ledere delegerer litt av sin autoritet til den aktuelle initiativtaker. Forfatterne stiller spørsmål til hvordan dette kan organiseres og viser til ulike muligheter som har blitt diskutert. Der selvregisserte arbeidsgrupper (Zuidema og Kleiner 1994 i Kesting og Ulhøi 2010), selvstyrte team (Banker mfl 1996 i Kesting og Ulhøi 2010) og delt lederskap i team, kan være noen måter å la medarbeidere beholde initiativet på. Det slås dog fast at mer forskning må til for å relatere dette til innovasjon (Kesting og Ulhøi 2010).

4.2.4 Insentiver

Gjennom forskning er det bekreftet en link mellom ledelse av menneskelige ressurser og betalingsordninger, insentiver og innovasjonspraksiser (Mazzanti mfl 2006 i Kesting og Ulhøi 2010). *Insentiver* er derfor utpekt som en viktig driver for MDI. Kesting og Ulhøi (2010) skriver at insentiver spiller en sentral rolle i arbeidet med å motivere medarbeidere til å utvikle ideer og delta i beslutningsprosedyrer, men at det er problematisk å utarbeide gode og hensiktsmessige insentivpraksiser. MDI – tenkning oppmuntrer og verdsetter kollektiv innsats, både innenfor og på tvers av grupper og avdelinger, dette gjør at insentiver og belønninger bør gjenspeile dette. I følge Kesting og Ulhøi (2010) er inkludering av belønninger og insentiver som verdsetter kollektiv innovasjonsaktivitet positivt relatert til MDI.

4.2.5 Bedriftskultur og – klima

Den siste og kanskje mest utfordrende driver for MDI som er identifisert, er *bedriftskultur og – klima*. I følge Denison (1996 i Kesting og Ulhøi 2010) dreier kultur seg om sterke antagelser, meninger, verdier og holdninger, mens klima viser til sosiale praksiser og atferd som er formet av kulturen. Bedriftskultur og – klima vil dermed være avgjørende for hvordan eksisterende strukturer blir etterfulgt, det vil si hvordan enkeltindivider og grupper ter seg etter virksomhetens praksiser.

Det er videre funnet at det sosiale miljøet egner seg til å influere kreativ atferd (Amabile mfl 1996 i Kesting og Ulhøi 2010). Der visse variabler, som kunnskap, ferdigheter, karakter, motiver og lignende, er relatert til bestemte enkeltpersoner, finnes det andre viktige faktorer som legger til rette for kreativitet og innovasjon som knyttes til det kollektive nivå (McLean 2005 i Kesting og Ulhøi 2010). Mål og virkemidler, belønningsorientering, arbeidsoppgaver og sosio – emosjonell støtte, er eksempler som kan koples til felles nytenkning og et innovasjonsrettet bedriftsklima (Tesluk mfl 1997 i Kesting og Ulhøi 2010).

Ytterligere er det påpekt at kulturelle ulikheter mellom land og bedrifter kan være til fordel for, eller til hinder for MDI – prosesser (Hofstede 2005 i Kesting og Ulhøi 2010).

Eksempelvis kan land som har røtter til den Skandinaviske arbeidsmodell (Due og Madsen 1995 i Kesting og Ulhøi 2010), med velutviklede tradisjoner for tette samarbeid mellom ansatte og ledere, ha en stor fordel med tanke på MDI. Mens i land som India, der

maktdistansen er betydelig, kan innføring av MDI medføre store utfordringer (Kesting og Ulhøi 2010).

Kesting og Ulhøi (2010) har på bakgrunn av dette antydnet at kort maktavstand og lovgivende regulering av ansattes representasjon i ledelsen vil være positivt relatert til MDI. Samtidig oppfordrer forfatterne til mer forskning på den generelle anerkjennelse av ordinære ansatte, maktdistansen mellom leder og ansatt og på bedrifters kultur for feilgrep. Det ønskes mer dokumentasjon om ansatte er regnet som underlegne eller som partnere med respekterte meninger, videre om utviklingsforslag fra ansatte blir oppfattet som tap av makt og angrep på ledelsens autoritet, og til sist om feilgrep blir utnyttet som våpen ved interne uenigheter eller om feil er akseptert som mulige momenter på veien til suksess (Kesting og Ulhøi 2010).

En norsk studie fra 2011 har belyst noe av det Kesting og Ulhøi etterspør. Med fokus på ansattes muligheter til å engasjere seg i innovasjonsprosesser og med mål om å identifisere forutsetninger for MDI, har Amundsen mfl (2011 i Aasen og Amundsen 2011) utført undersøkelser i flere norske virksomheter. Studiens sentrale funn var betydningen av bedrifters kultur for hvor mye, hvordan og om medarbeideres kompetanse ble tatt i bruk ved innovasjonsarbeid. Dette førte til en identifisering av ni kulturelle kjennetegn ved bedrifter som så ut til å lykkes med ansattinvolvering. Kjennetegnene er blitt introdusert som MDI – kultur og består av engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, tillit, toleranse, trygghet, utviklingsorientering, åpenhet og autonomi (Aasen og Amundsen 2011).

Engasjement viser til ansattes vilje til innovasjon, nytenkning og ekstra innsats, og *samarbeidsorientering* til en synlig samarbeidsmentalitet blant ledere og ansatte. *Stolthet* representerer det faktum at man kan identifisere seg med arbeidsplassen, og *tillit* avbilder tillitsfulle relasjoner mellom leder og ansatt. *Toleranse* angir både en aksept for at mennesker er forskjellige og en toleranse for å gjøre feil, men ikke å skjule feil. *Trygghet* presenterer et pålitelig arbeidsmiljø, og *utviklingsorientering* illustrerer at ansatte og ledere ser det å tenke nytt som en integrert del av det daglige arbeidet. *Åpenhet* fremstiller god kommunikasjonsflyt, lederes vilje til å lytte til forslag, innsyn i dokumenter som er lagt til grunn for beslutninger og tilgang til fora for diskusjoner mellom ledere og ansatte. Til sist tydeliggjør *autonomi* ansattes innflytelse, selvstyre og ansvar for egne arbeidsoppgaver og utvikling (Aasen og Amundsen 2011).

Studien til Amundsen mfl (2011) kan til en viss grad respondere på Kesting og Ulhøis oppfordring til mer forskning. Undersøkelsens identifisering av de ni kulturelle kjennetegnene, kan tolkes i retning av å representere en generelt god anerkjennelse av ordinære ansatte, kort maktdistanse og en bra toleranse for feilgrep. Vel og merke i norsk arbeidsmarked.

4.3 Forskningens implikasjoner

Kesting og Ulhøi (2010) hevder at deres forskning peker på noen interessante implikasjoner. For det første at deres rammeverk gir en påminnelse om at både bedrifter og samfunn trenger innovasjon for å oppnå en høy økonomisk velferd. Og selv om mange innovasjoner ofte mislykkes, vil de medbringe viktig læring på veien til suksess. For det andre sender forfatterne en sterk melding om at de fleste virksomheter har potensial til å øke innovasjonsgraden. Dette på grunnlag av det faktum at innovasjon for det meste blir produsert av kreative enkeltmennesker eller grupper av individer i bedrifter. Ledere bør derfor fremme og støtte innovative vinnere og vurdere hvordan de kan tilpasse eksisterende insentiv – og belønningsordninger tilsvarende (Kesting og Ulhøi 2010).

Videre sier Kesting og Ulhøi (2010) at ledere må innse at ansatte har behov for en klar og delt formidling av den større sammenheng de er en del av, i tillegg til en forståelse av begrensninger for egen involvering. Hver enkelt ansatt må altså forstå hvilken rolle de spiller i den store sammenheng, noe som kan være viktig for å forstå poenget med det man driver med. Til dette har forfatterne foreslått at ledere kan tilpasse noe av egen opplæringsaktivitet i programmer som fremmer økt samarbeid og deling av ideer (Kesting og Ulhøi 2010).

Til sist impliserer Kesting og Ulhøis rammeverk at økt ansatt deltakelse vil utfordre det tradisjonelle «oss» (ansatte) og «de» (ledere) forholdet, og tilhørende ansvar og profesjonsgrenser. Dette er grunnet det faktum at et høyt MDI – nivå har en tendens til å fremme tverrfaglig og tverretattlig samarbeid. Forfatterne sier for øvrig at et økt MDI – nivå også kan tvinge ulike aktører i arbeidsmarkedet til å revurdere hvordan de imøtekommer og responderer på slike endringer i arbeidsstyrken (Kesting og Ulhøi 2010).

4.4 MDI – konseptet, oppsummert

Det er i dette kapitlet vist at ansatte er en viktig, men ofte oversett kilde som bør bidra til innovasjon i bedrifter. Arbeidstakere oppholder seg i bedriftens sentrum av informasjonsstrømmer og tilegner seg dermed eksklusiv, inngående og høyst kontekstbasert kunnskap som ledere ofte ikke har mulighet til å sette seg inn i. Videre er det hevdet at Nordens arbeidsliv gir gode betingelser for MDI. Dette fordi det nordiske arbeidsmarkedet beskrives som samarbeidsorientert, og at samarbeid er et fundament i MDI. I tillegg er det argumentert for at MDI er forankret i hverdagens kritiske og refleksive erfaringer og arbeidsoppgaver, samt at initiativ til innovativ handling er trigget av sosial interaksjon og utveksling. Ytterligere er det beskrevet at MDI referer til generering og implementering av ideer som er foreslått av medarbeidere som ikke er tildelt oppgaver innen innovasjonsavgjørelser. Hertil er det presentert at informasjon, insentiver, ulikheter i kunnskapsnivå og beslutningstaking er med og legger føringer for idegenerering og ansatt deltakelse.

Videre er drivere og kultur for MDI presentert, der støttende ledelse, dannelsen av miljø for idegenerering, beslutningsstrukturer, insentiver og bedriftskultur – og klima er introdusert som viktige drivere. En norsk studie er i tillegg trukket frem for å belyse MDI – kultur ytterligere.

Til slutt er forskningens implikasjoner kort formidlet. Det er hevdet at de fleste virksomheter har potensial til å øke egen innovasjonsgrad, men at ansatte kan ha behov for en klar formidling av den større sammenheng de er en del av. Det har attpåtil blitt antydning at et høyt MDI – nivå vil kunne føre til økt tverrfaglig og tverretatlig samarbeid, og at dette kan tvinge ulike aktører til å revurdere hvordan de imøtekommer arbeidsstyrken.

5 Tradisjonen for ansattmedvirkning i det norske arbeidslivet

I oppgavens introduksjon er det nevnt at det er den norske samarbeidsmodellen som gjør at Norge har muligheten til å ligge i front på innovasjon. Dette kapitlet har til hensikt å gi et bilde av tradisjonen som ligger bak konteksten norske virksomheter og aktører operer under i dag. Det gjøres ved å vise til norsk arbeidslivs forhistorie.

En rekke lover, avtaler, praksiser og institusjoner er med og former dagens arbeidsliv. Norsk arbeidsmarked preges som nevnt av høy tillit mellom ledere og ansatte, høy legitimitet i samarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte, og en konstruktiv håndtering av konflikter og uenigheter. Slik har det ikke alltid vært. Relasjonsutviklingen mellom medarbeidere og ledere har lang historie, og mange hendelser har vært med og formet det arbeidslivet vi kjenner i dag (Levin mfl 2012).

5.1 Kampen for et verdig og medvirkende arbeidsliv

Tilbake på 1800 – tallet var det vanlig med private relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det vil si at en arbeider kunne selge sin arbeidskraft til en arbeidsgiver, som igjen stod fritt til å benytte den kjøpte arbeidskrafta. Uten regulering og tilsyn av arbeidstaker – og arbeidsgiverrelasjonene var grov utnyttning av arbeidskraft vanlig på denne tiden (Wergeland og Norberg 2006). Dette førte til høy menneskelig belastning, noe som gjorde det nødvendig med politiske lovreguleringer for å unngå mishandling og misbruk av arbeidskraft (Levin mfl 2012).

For Norges del kom den første lovreguleringen i 1892, det var lov om fabrikktilsyn. Lov om fabrikktilsyn markerte at det ikke var fritt frem hvordan man behandlet sine medarbeidere, og ble brukt til å beskytte og danne et minstemål av vern mot utnyttning og misbruk av arbeidskraft. Dette førte til danning av ulike fagforeninger der arbeiderne søkte sammen for å ivareta egne interesser. I 1899 samlet flere uavhengige fagforeninger seg og stiftet LO, som den gangen het Arbeidernes faglige landsorganisasjon. Arbeidsgiverne responderte ved å opprette Norsk Arbeidsgiverforening (N.A.F.), i dag kjent som NHO, i 1900. Årene som fulgte bar preg av til dels dramatiske konflikter, uroligheter, streiker og lockouter mellom

arbeidsgivere og arbeidstakere. I 1920 kom lov om arbeiderutvalg. Indirekte var dette den første anerkjennelse fra regjering og Storting som gav medarbeidere en legitim rolle i både styring og planlegging ved egen arbeidsplass. Likevel ble det ikke roligere mellom partene, dette på grunnlag av at myndighetene selv ikke fulgte opp og støttet arbeidstakerne. Myndighetene tok som oftest parti med arbeidsgiverne, og anerkjente deres behov for vern av eiendom og styringsrett (Levin mfl 2012).

I 1931 kom vendepunktet, da streikende arbeidere ved Menstad ble utsatt for voldsmakt av statspolitiet under ledelse av statsråd Quisling. Dette førte til at regjeringen opprettet Arbeidsfredskommisjonen, hvor fagbevegelsens representanter også var deltakende. Etableringen av Arbeidsfredskommisjonen ses i et historisk perspektiv som den første virkelige legitimering av fagbevegelsens rolle i arbeids – og samfunnsliv. Videre ble Hovedavtalen mellom LO og NHO inngått i 1935, og uro, mistillit og konflikter ble erstattet av respekt og samarbeid mellom partene. Der også regjering og stat tok mer av arbeidernes side ved å gi dem vern og beskyttelse gjennom lovgivning. Stortingsvalgene etter andre verdenskrig gav arbeiderbevegelsen rent politisk flertall de neste 20 årene. I tillegg utgjorde tette bånd mellom LO og Arbeiderpartiet at mye av regjeringens politikk ble utformet i samspill med fagbevegelsen. Dette skapte ro og forutsigbarhet i arbeidsmarkedet og førte til statlig legitimitet fra både arbeidsgiverne og arbeidstakernes side (Levin mfl 2012).

5.1.1 Produksjonsavtalen, en første spire til MDI

En moderne velferdsstat som kunne gi økonomisk trygghet uavhengig av evne og helse, var regjeringens mål i etterkrigstiden. For at dette målet kunne nås, var økonomisk vekst en forutsetning. Noe som skulle sikres ved rasjonalisering og effektivisering av eksisterende og ny industri og produksjon. På bakgrunn av dette ble Produksjonsavtalen mellom LO og NHO inngått i 1945. Målet var å fremme den mest effektive produksjonen, samtidig som kontroll av arbeidsforholdene ble ivaretatt gjennom lovgivning fra regjering og Storting (Levin mfl 2012). Gjennom Produksjonsavtalen måtte bedrifter med minst 20 ansatte opprette såkalte produksjonsutvalg, bestående av representanter for både medarbeidere og ledere i virksomheten. Et pålegg om representanter fra medarbeidernes side markerte at ansatte bar på både kunnskap, kompetanse og innsikt som var av betydning for virksomhetens produktivitet og effektivitet (Gustavsen mfl 2010). Det kan tenkes at allerede her er tanken om MDI sådd, uten at man hadde noen bestemt benevnelse på dette.

Da målet var å fremme den mest effektive produksjonen gjennom produksjonsutvalg, ble tanken om samarbeid mellom ledere og medarbeidere mer sentral. Et samarbeid for bedriftens produktivitet ble på denne tiden sett på som risikabelt i mange ledes øyne. Da det på denne tiden var vanlig med en hierarkisk bedriftskultur med ovenfra og ned ledelse. Samtidig hadde påkjenninger fra andre verdenskrig, gitt verdifull innsikt i nytten av å stå sammen og prøve ut nye veier. Landet stod overfor enorme gjenreisningsoppgaver som krevde omfattende og fortløpende arbeidsinnsats. Det hevdes her at det var denne påkjenningen, og utsiktene fremover, som gjorde at bred medvirkning og samarbeid ble anerkjent som effektivisering av bedrifters produksjon (Gustavsen mfl 2010).

Produksjonsavtalen kan, som nevnt, antas å være en tidlig forløper til dagens MDI – tanke, der innovasjoner fremdrives av medarbeidere. Til LOs representantskapsmøte i Oslo i juni 1945, åpnet Gunnar Ousland med å si følgende:

(...) men ingen betydningsfull demokratisering kan bare skje fra oven. Den må også føres fram fra grunnen av – i den enkelte bedrift, på selve arbeidsplassen. (...) Det er meningen å skape en fellesrepresentasjon hvor både arbeidere og bedriftsledelsen skal gå sammen om å finne rådbøter til en raskere og bedre utvikling av industrien, og for å skape en trygg og sunn og trivelig arbeidsplass og en bedre yrkesopplæring. (...) Vi må ha en større produksjon, den mest effektive og moderne kvalitetsproduksjon på alle områder for å nå fram til en allmenn høyere levestandard. (Gjengitt i Tidsskrift for arbeiderbevegelsens historie 2/1977 I Levin mfl 2012, 43).

For dagens arbeidsmarked kan man antyde at tanken fortsatt er den samme, mens målet er nytt. Det trengs kanskje ikke en høyere allmenn levestandard i Norge i dag, men i arbeidslivet må man bli bedre på flere områder for å møte dagens krav og utfordringer. Det betyr at både eiere, ledere, ansatte og andre relevante personer og organisasjoner må jobbe sammen for å fremme et effektivt, innovativt og hensiktsmessig norsk arbeidsmarked. På samme måte som Ousland uttrykker det, må det arbeides for å skape en fellesrepresentasjon. I denne oppgavens perspektiv betyr en fellesrepresentasjon at alle aktører i norsk arbeidsliv, bør trekke i samme retning og arbeide for å fremme nyskapende og konkurransedyktige bedrifter som bevarer arbeidsplasser.

Videre i Ouslands uttale lå det en formodning om at norsk demokrati måtte støttes og bygges fra grunnen av. Det gjaldt demokrati og selvbestemmelse over eget liv, så vel som

medbestemmelse og innflytelse over eget arbeid og arbeidsplass. Dette førte til at bedriftsdemokrati ble et hett tema i tiden fremover (Levin mfl 2012). Bedriftsdemokrati kan forstås som «direkte eller indirekte innflytelse over arbeid og arbeidsplass», og blir ofte uttrykt som medbestemmelse eller medvirkning (Hertzberg mfl 2009). Man så et stort engasjement for utviklingen av bedriftsdemokratiet, blant annet dreiet diskusjonen seg om ansatte skulle ha deltakelse og innflytelse i virksomheters styrende organ (Levin mfl 2012).

5.1.2 Samarbeidsforsøkene viser vei

En stor utfordring med ansattes medbestemmelse og innflytelse på arbeidsplassen, var at det ikke var gitt hvordan dette skulle gjøres. Forholdet mellom arbeidsleder og arbeidstaker hadde, som nevnt, lang tradisjon for å være en autoritær relasjon. Denne autoritære relasjonen førte til vanskeligheter for de fleste bedrifter, man visste ikke hvordan ansattes deltakelse og medbestemmelse i utviklingen av selskaper burde håndteres. NHO og LO erkjente denne utfordringen, og sammen med arbeidsforsker Einar Thorsrud, satte de tidlig på 1960 – tallet i gang et prosjekt kalt Samarbeidsforsøkene. Samarbeidsforsøkene gikk ut på å vise at muligheten for kontroll og innflytelse over egen arbeidshverdag, ble påvirket av måten arbeidet ble organisert og ledet på (Levin mfl 2012).

Videre var Einar Thorsrud opptatt av at bedriftsdemokratiet måtte bygges nedenfra, noe som gjorde at Samarbeidsforsøkene tok utgangspunkt i den enkelte medarbeiders jobbsituasjon. Ansatte skulle gis en større innflytelse over eget arbeid gjennom blant annet opplæring, selvstyrte arbeidsgrupper og endret arbeidsledelse. Thorsrud mente dette ville ta hensyn til både virksomhetens effektivitet og medarbeidernes psykologiske jobbkrav (Reime 1996 i Johansen i Bergh (red.) 2010). Ansattes psykologiske jobbkrav omhandler grunnleggende behov og ønsker for innhold i arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009). Målet med forsøkene var å øke graden av medvirkning og innflytelse angående eget arbeid (Levin mfl 2012). I tillegg til å begrunne at samarbeid ville gi resultater man ellers ikke ville ha oppnådd (Gustavsen mfl 2010).

Resultatet fra Samarbeidsforsøkene konkluderte blant annet med at organiseringen av arbeidet, kontroll over egen arbeidssituasjon og muligheter for læring og selvrealisering var av signifikant betydning for varig forbedring av arbeidsmiljøene, og dermed økt effektivisering og produktivitet (Levin mfl 2012). I tillegg resulterte Samarbeidsforsøkene i at forskerne formulerte seks psykologiske jobbkrav som de mente virksomheter burde søke å

strekke seg etter. Jobbkravene var behov for innhold, læring, beslutningsmyndighet, anerkjennelse, se sammenheng mellom arbeid og omgivelser, og til sist en opplevelse av at arbeidet førte til en ønsket situasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Behov for *innhold* dreiet seg om behov for en viss variasjon i arbeidsoppgaver, og et akseptabelt nivå av utfordringer. Behov for *læring* viste til at man måtte kunne forvente å lære noe i jobben, og fortsette med en kontinuerlig læringsprosess. Behov for *beslutningsmyndighet* dekket ønsket om å kunne fatte beslutninger innenfor et eget ansvarsområde. Behov for *anerkjennelse* refererte til det å få respekt for det arbeidet man hadde utført. Behov for å *se sammenheng mellom arbeid og omgivelser* dreiet seg om at arbeidet måtte fremstå som nyttig, i tillegg til at det skulle ha en mening. Til sist gikk behovet for at arbeidet skulle *føre til en ønsket situasjon*, ut på at arbeideren hadde behov for å se at det arbeidet som ble utført hadde fremtidige ringvirkninger, blant annet personlig vekst og karriereutvikling (Kaufmann og Kaufmann 20019).

Resultatene fra Samarbeidsforsøkene hadde kraftig innflytelse på de neste lovreguleringene i norsk arbeidsliv. I kraft av Aksjeloven av 1972 fikk ansatte innflytelse i virksomhetens styre (Levin mfl 2012). I dag fremkommer dette i lovens § 6 – 4 og § 6 – 5, hvor arbeidstakerne gis rett til å velge styremedlemmer av og blant de ansatte. Videre kom Arbeidsmiljøloven i 1977 og var revolusjonerende i internasjonal sammenheng (Levin mfl 2012).

Arbeidsmiljøloven av 1977 må assosieres med folkets kraftige engasjement oppgjennom etterkrigstiden. Gjennom arbeidsmiljøloven ble det konkretisert at det skulle være mulig å etablere et arbeidsmiljø ut fra medarbeidernes behov. Dette betydde at ansattes eget engasjement og erfaringer skulle implementeres i virksomhetene på en ny måte. I arbeidet med utformingen av loven ble de seks jobbkravene fra Samarbeidsforsøkene ansett som så vesentlige, at de ble inkorporert som egne krav til arbeidsmiljøet (Kaufmann og Kaufmann 2009). I dag finner man disse i Arbeidsmiljølovens kapittel 4.

Aksjeloven og Arbeidsmiljølovens rettigheter la føringer for resten av arbeidslivets lover og lovendringer, og høydepunktet kom da Grunnlovens § 110 ble endret i 1980. Den nye ordlyden låt følgende: «Nærmere Bestemmelser om Ansattes Medbestemmelsesret paa deres Arbeidsplads, fastsættes ved Lov.» At dette ble nedfelt i Grunnloven viste at medbestemmelse, arbeidsmiljø og jobbinnhold var ansett som grunnleggende demokratiske rettigheter for ansatte i norsk arbeidsliv (Levin mfl 2012).

5.2 Hovedavtalen Del B og Samarbeidsrådet LO – NHO

I forbindelse med bygging av velferdsstaten og funnene fra Samarbeidsforsøkene, utarbeidet LO og NHO en Del B til Hovedavtalen, også kjent som «Samarbeidsavtalen», i 1966.

Sammen med Hovedavtalens Del A § 9, er Hovedavtalens Del B ansett som partenes viktigste innretning for bedriftsdemokrati, medbestemmelse og samarbeid, da disse angår ulike samarbeidsutvalg og – ordninger (Bergh i Bergh (red.) 2010). Det hevdes også at den tidligere Produksjonsavtalen fra 1945, er en direkte forløper til Hovedavtalens Del B, da denne ble fornyet og inkorporert fremfor å fungere som en enkeltstående avtale i 1966 (Johansen i Berg (red.) 2010).

5.2.1 Samarbeidsrådet LO – NHO formidler funn og resultater

For å bygge en ønsket velferdsstat, ble det ansett nødvendig å forplante Samarbeidsforsøkernes funn ut til flest mulig i det norske arbeidslivet. På bakgrunn av dette dannet LO og NHO et eget samarbeidsråd, Samarbeidsrådet LO – NHO (Levin mfl 2012). Samarbeidsrådet var en felles informasjonsvirksomhet, der man søkte å formidle funn og resultater fra Samarbeidsforsøkene ut til bedriftene (Gustavsen mfl 2010). Målet var å uttrykke til arbeidsgivere og arbeidstakere at man kunne fungere sammen selv om man hadde konflikter gående, og på den måten signalisere at det var behov for å skille mellom saker (Levin mfl 2012).

I arbeidet med å spre funn og resultater fra Samarbeidsforsøkene ble en rekke seminarer etablert og gjennomført, der både ledere og tillitsvalgte ved ulike bedrifter deltok (Levin mfl 2012). På seminarene ble det gitt foredrag fra involverte forskere, og representanter fra forsøksbedriftene delte av sine erfaringer (Gustavsen mfl 2010). På denne måten ble deltakende virksomheter opplyste om resultatene fra Samarbeidsforsøkene, samt at de fikk tilgang på sakkyndig hjelp og støtte. Ledere og tillitsvalgte mottok konkret og hensiktsmessig veiledning i hvordan man kunne arbeide sammen om fornying og utvikling av egne arbeidsplasser. Utover dette ble Samarbeidsrådet og seminarne også en arena for idemyldring, der ideer rundt medvirkning ble lansert og satt ut for prøving og feiling (Levin mfl 2012).

Etter hvert ble seminarene lagt opp slik at det var rom for alle typer spørsmål med fokus på felles interesser. Hovedsakelig ble det tatt utgangspunkt i hvordan man ønsket og så for seg at arbeidsplassen skulle være i fremtiden. Videre drøftet deltakerne mulige hinder som måtte passeres og forslag til hvordan de kunne komme over disse. Til sist måtte ledere og tillitsvalgte bli samstemte og avgjøre hvilke konkrete aktiviteter som skulle settes i gang. Med andre ord var ikke dette kun en forhandlingsarena, det var og er en samarbeidsarena, der grunnlaget for direkte medvirkning har blitt formalisert (Gustavsen mfl 2010).

Med tiden har Samarbeidsrådet LO – NHO blitt avviklet til fordel for HABUT (Hovedavtalens Bedriftsutviklingstiltak), som i dag går under navnet HF (Hovedorganisasjonenes Fellestiltak). HF blir nærmere presentert i neste kapittel.

5.3 Tradisjonen for ansattmedvirkning i det norske arbeidslivet, oppsummert

Dette kapittelet har gitt et detaljert bilde av tradisjonen for ansattmedvirkning i det norske arbeidslivet, et bilde som forklarer deler av konteksten norske virksomheter og aktører opererer under i dag. Historiske hendelser som har resultert i samarbeid og medvirkning har stått sentralt, sammen med ledere og medarbeideres relasjonsutvikling og hovedorganisasjonenes arbeid.

Det er vist at den første lovreguleringen kom i 1892, med lov om fabrikktilsyn, og at LO og NHO ble stiftet i 1899 og 1900 som et resultat av dette. Påfølgende konflikter, kamper og uroligheter førte til inngrep fra regjering og storting, hvor lover og kommisjoner ble innført for å skape arbeidsfred og samhandling. Ytterligere ro og forutsigbarhet i arbeidsmarkedet ble oppnådd da fagforeningene ble enige om Hovedavtalen LO – NHO i 1935. Kapittelet har videre fremhevet etterkrigstidens gjenoppbygging ved rasjonalisering og effektivisering av produksjon og industri. Gjennom Produksjonsavtalen er det synliggjort en anerkjennelse av at medarbeidere bar på kunnskap som var av betydning for bedrifters produktivitet og effektivitet. Det er også formidlet at Produksjonsavtalen kan tenkes å være en tidlig MDI – tanke.

For øvrig er det belyst at krigsårenes påkjenninger og fremtidige utsikter gav større aksept til bred medvirkning og samarbeid, samt at Samarbeidsforsøkene ble satt i gang for å finne svar på hvordan medbestemmelse og innflytelse på arbeidsplassen burde organiseres. I denne

sammenheng er seks psykologiske jobbkrav beskrevet. Videre er opprettelsen av Hovedavtalens Del B og Samarbeidsrådet LO – NHO presentert, der målet var å spre funn og resultater fra Samarbeidsforsøkene ut til flest mulig i arbeidslivet. Det er formidlet at Samarbeidsrådet LO – NHO etter hvert ble erstattet av HABUT, som i dag er endret til Hovedorganisasjonenes Fellestiltak, HF.

6 Hovedorganisasjonenes Fellestiltak

Hensikten med dette kapittelet er å presentere HF slik de fremstår og opererer i dag. Kapittelet er bygget på egen datainnsamling via møter og observasjon, materiell tildelt fra HF, HFs egne nettsider og andre offentlig tilgjengelige databaser.

HF er som nevnt en forkortelse for Hovedorganisasjonenes Fellestiltak. Det er et tiltak opprettet av LO og NHO som skal ivareta og følge opp hovedorganisasjonenes felles forpliktelser og ansvar innen bestemte deler av Hovedavtalen. Sekretariatet for HF er partssammensatt og består av en sekretariatsleder fra LO og en fra NHO, som igjen rapporterer til et partssammensatt styre (HF u.å.-a).

Sett ut fra historien om norsk arbeidsliv, kan man utvilsomt slå fast at Hovedavtalen og HF er et resultat av iherdig innsats fra både arbeidsgiver – og arbeidstakerorganisasjonenes side. Der man stadig har søkt etter metoder som fremmer samarbeid og utvikling i bedrifter og arbeidsmarkedet. Fundamentet i dagens HF er partssamarbeid og medvirkning. I følge HF vil medbestemmelse og bred medvirkning gjennom et konstruktivt samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte, kunne heve virksomheters innovasjonsevne, utvikling, konkurransekraft og lønnsomhet. HF erkjenner innovative og lønnsomme bedrifter som elementært for bevaring av arbeidsplasser i Norge, og arbeider derfor med å styrke utviklingsaktiviteter i norske bedrifter. Gjennom økonomisk og faglig bistand legger HF til rette for utvikling av partssamarbeid og MDI i bedrifter og bransjer. Hovedmålet er å bidra til forbedring av samarbeidsforhold og legge grunnlaget for fremvekst og økt lønnsomhet (HF u.å.-d).

HF har definert MDI som *«arbeid der alle ansatte på alle nivåer i bedriften deltar aktivt og systematisk i å utvikle nye løsninger, produkter og arbeidsprosesser»* (HF u.å.-b). Denne definisjonen kan relateres til Kesting og Ulhøi (2010) som hevdet at arbeidere har skjulte egenskaper, evner og talent for innovasjon, og at dette potensialet kan synliggjøres, anerkjennes og utnyttes til det beste for både bedriften og alle ansatte. Høyrup (2010) presenterte at ansatte er en svært viktig kilde til innovasjon som nesten bestandig blir oversett, i HFs definisjon er ansatte den sentrale kilden til innovasjon.

6.1 Innretning

Utgangspunktet for HF's arbeid er Hovedavtalens Del A, kapittel IX. § 9 – 1 slår fast at målsettingen med informasjon, samarbeid og medbestemmelse er at

«ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse og gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse bidra til økt verdiskapning og produktivitet og derved de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og trygge og gode arbeidsplasser».

I tillegg arbeider HF ut fra Samarbeidsavtalen, Hovedavtalens Del B, der kapittel XII, § 12 – 1 fremlegger at

«formålet med avtalen er å styrke og videreutvikle samarbeidet mellom de ansatte, deres representanter og ledelsen i den enkelte bedrift og konsern. For dette samarbeidet gjelder samme målsetting som i § 9 – 1. Avtale om samarbeid bør inngås lokalt. Det må tas hensyn til virksomhetens art, størrelse, geografiske lokalisering, teknologi, organisasjons – og styringsstruktur m.m.».

Her blir det i § 9 – 1 slått fast at medarbeidere skal ha en reell medinnflytelse på egen arbeidsplass. Hvordan ansatte skal få medinnflytelse, er som man kan lese ut fra § 12 – 1, opp til den enkelte virksomhet å avgjøre. Da ulike hensyn må tas. Dette gir bedrifter stor frihet til selv å utvikle og formalisere egne samarbeidsformer tilpasset nettopp deres virke og andre nødvendige hensyn. Hovedavtalens Del B er med andre ord en utviklingsorientert avtale som kan tilpasses flere ulike forhold, mens Del A dreier seg om formaliteter angående rettigheter og plikter som skal etterfølges (Hovedavtalen LO – NHO 2014 – 2017).

6.2 Vilkår for støtte

Da HF har sin innretning etter Hovedavtalen LO – NHO, fører dette til at det stilles vilkår til virksomheter som søker bistand fra HF. Ønsker en bedrift å søke om økonomisk støtte, faglig rådgivning, veiledning og / eller tilrettelegging for MDI og partssamarbeid, må virksomheten være bundet av tariffavtale og Hovedavtalen LO – NHO må være gjeldende for bedriften (HF u.å.-d). Årsaken til dette er at HF får sine budsjettmidler fra Opplysnings – og utviklingsfondet (Gabrielsen 2013). Opplysnings – og utviklingsfondet er en avtale mellom LO og NHO opprettet for å fremme opplysning og utdannelse i norsk arbeidsliv. Gjennom en

innkrevingsmodell fastslått av Sekretariatet i LO og Arbeiderutvalget i NHO, blir fondet finansiert av Hovedorganisasjonenes medlemmer (Opplysnings – og utviklingsfondet 2012). Noe som forsvarer og argumenterer for de vilkår som stilles.

HF er forpliktet til å fordele midlene fra Opplysnings – og utviklingsfondet slik at flest mulig kan dra nytte av dem på best mulig måte. Dette gjør at det ikke er satt noen øvre eller nedre grense på hvor mye som kan gis i støtte til forskjellige prosjekter. Ei heller blir utviklingsprosjekter fullfinansiert, kun unntaksvis. Fremfor full finansiering blir søkere orientert i retning av andre fordelaktige finansieringskilder (HF u.å.-d).

Når en bedrift bestemmer seg for å søke midler og faglig støtte fra HF, er det fra HF's side anbefalt at de får delta i søkeprosessen. HF ønsker å være i dialog med bedriftene under utvikling av prosjekt og forespørsel, på den måten kan de hjelpe til med å utforme en best mulig søknad. En søknad må blant annet beskrive prosjektets bakgrunn og hvilke mål og nytteverdi det vil ha for virksomheten. Videre skal forespørselen avbilde planlagte aktiviteter, tiltak og medvirkningsmetoder, i tillegg til organisering av prosjektet. Fremdriftsplan, kostnadsbudsjett og finansieringsplan skal også fremstilles. HF's visjon om økt samarbeid, bred medvirkning og MDI skal være gjennomgående og stå sentralt i hele søknaden. For å motta støtte er det også avgjørende at forespørselen er gjennomarbeidet i virksomhetens samarbeidsorgan og at den er undertegnet av daglig leder og hovedtillitsvalgt (HF u.å.-d).

6.2.1 Erfaringsdeling

Foruten vilkår om medlemskap og søknadens innhold, krever HF i tillegg at bedrifter skal dele sine erfaringer og stille dem til disposisjon for andre interesserte. Dette gjennom kvartal – og sluttrapporter som ligger tilgjengelig på HF's hjemmesider, fellestiltak.no. Årsaken til dette er at HF ønsker å vise beste praksis og dokumentere resultater (HF u.å.-d). Noe som også kan være med å spre gevinstene man ser ved tilrettelegging for medvirkning og MDI. Rapportene må leveres før økonomisk støtte kan mottas.

Det stilles krav til rapportenes innhold, der kvartalsrapportene blant annet skal inneholde informasjon om prosjektets fremdrift og aktiviteter som er satt i verk. Videre skal det opplyses om hvordan det orienteres om prosjektet internt i bedriften, og eventuelt til media. Hvordan bred medvirkning praktiseres, hvilke og hvorfor planer har fungert og ikke, hvilke

resultater som er oppnådd, og hva som skal gjøres i neste kvartal skal også fremstilles. I tillegg skal en oversikt over brukte midler vedlegges (HF u.å.-d).

Når det kommer til sluttrapporter skal disse blant annet inneholde beskrivelser av forbedringer og endringer som er gjennomført. De skal gi et bilde på hvordan samarbeidsmønster og samarbeidsforhold innad i bedriften har endret seg, og hvilken betydning HF har hatt som samarbeidspartner. Hvordan bedriften har arbeidet med å gjøre prosjekt og resultater kjent i virksomheten, sektoren og media skal også dokumenteres. Til sist skal en sluttrapport gi en totalvurdering av prosjektets nytteverdi, og si noe om hvordan bedriften tenker å videreføre resultater og erfaringer de har ervervet seg underveis (HF u.å.-d).

Kravet om erfaringsdeling kan minne om en videreføring av spredingsarbeidet fra Samarbeidsforsøkene, og være nåtidens forsøk på spredning av praktisk MDI – relatert arbeid. Selv om et prosjekt avsluttes, er det vesentlig at en bedrift ikke stopper opp medvirkningsarbeidet og går tilbake til gamle vaner. Et av hovedpoengene med prosjekter i regi av HF, er nemlig at prosjektene skal sette i gang medvirkningsprosesser som sprer seg og fortsetter i etterkant. Det betyr at HF er med og danner bedriftens plattform for videre MDI – arbeid. HF anser tilrettelegging for MDI, medvirkning og samarbeid som en kontinuerlig prosess man ikke har råd til å ende. Dette på grunn av storsamfunnets stadige utvikling, der virksomheter vil trenge alle sine medarbeidere for å møte kommende utfordringer og ligge i front på innovasjon.

6.3 HF støtter konferanser og utviklingsprosjekter

Et konstruktivt samarbeid regnes som en forutsetning for å lykkes med MDI, og innledningsvis er det nevnt at et konstruktivt samarbeid vil kunne heve virksomhetens innovasjonsevne, konkurransekraft og lønnsomhet. Slik HF opererer i dag kan en bedrift blant annet søke om midler og faglig støtte til både samarbeidskonferanser, kartleggingskonferanser og utviklingsprosjekter som har til mål å øke bedriftens verdiskapning gjennom MDI (HF u.å.-d). I tillegg dekker HF deltakelse ved den nyetablerte Bedre Bedrift konferansen, som er et treffpunkt for MDI – interesserte aktører.

Målet med en samarbeidskonferanse er å sette fokus på interne samarbeidsformer. Det kan være å blåse liv i gamle samarbeidsorganer eller å iverksette nye. Bedriftens ledere og

tillitsvalgte må være enige om at det er behov for en slik konferanse, i tillegg må behovet være bearbeidet i eventuelle arbeidsmiljø – eller bedriftsutvalg. Det kreves med andre ord at utvikling av samarbeidet skal forankres på alle nivå i virksomheten. Programplanlegging og gjennomføring av en samarbeidskonferanse er videre et kollektivt ansvar mellom ledelse og tillitsvalgte, og om ønskelig og nødvendig med praktisk støtte fra HF (HF u.å.-d).

En kartleggingskonferanse kan vise seg nyttig for alle bedrifter, både med og uten erfaring fra systematisk medvirkning fra ansatte. Målet med en kartleggingskonferanse er å identifisere nåværende situasjon og samarbeidsforhold, kartlegge utviklingsbehov og frembringe forslag til mulige tiltak. For erfarne virksomheter kan en kartleggingskonferanse være med å guide bedriften i sitt videre utviklings – og medvirkningsarbeid. I følge HF har kartleggingskonferanser vist seg nyttig før igangsetting av utviklingsprosjekter. En kartleggingskonferanse kan da brukes til å engasjere medarbeidere, og la de få medvirke til hvordan organisering og gjennomføring av prosjekter bør foregå (HF u.å.-d).

HF's rolle når det kommer til samarbeids – og kartleggingskonferanser kan være av mer eller mindre deltakende karakter, det kommer an på bedriftens behov og ønsker. Blant annet kan HF være en faglig diskusjonspartner i forberedelsene, i tillegg til å bidra ved gjennomføring av planlagte programmer. Ytterligere har HF et bredt nettverk av samarbeidspartnere som kan formidle aktuelle og hensiktsmessige presentasjoner under konferansene. Til sist kan HF's rolle bestå av mer økonomisk art, der konferanser, opphold og utgifter til eksterne foredragsholdere er noe av det som kan dekkes (HF u.å.-d).

Angående utviklingsprosjekter er det ofte at disse omhandler sammenslutninger av flere virksomheter og kompetanse – og utviklingskretser, gjerne på tvers av bransjer. Dette på grunn av at bedrifter og andre, ser at det kan lønne seg å spille på lag med flere for å utvikle seg selv. Utviklingsprosjekter kan være av større eller mindre omfang, og variere i tid. Utover dette må aktiviteter i prosjekter orientere seg i retning av HF's strategi om bred medvirkning. HF kan gi økonomisk og faglig støtte til blant annet prosjektlederopplæring, prosjektstyring og – ledelse, oppstarts – og avslutningskonferanser, erfaringsamlinger underveis og informasjons – og erfaringsspredning fra prosjektet i etterkant (HF u.å.-d).

6.3.1 Bedre Bedrift konferansen

Nytt av 2015 er konferansen Bedre Bedrift, med temaet MDI som konkurransefaktor. Her var jeg som student velkommen til å delta og observere. Bedre Bedrift er en konferanse i regi av HF der agendaen er å danne et treffpunkt for bedrifts – og prosjektledere, tillitsvalgte, medarbeidere, forskningsmiljøer og andre med interesse for partssamarbeid, medvirkning og MDI. Omtrent 45 personer deltok på konferansen, der målet var å oppfordre deltakere til å knytte kontakter, dele erfaringer og tilegne seg faglig påfyll. Tilbakemeldinger har vist seg så gode, at det er bestemt at dette skal bli et årlig arrangement (HF u.å.-e, HF u.å.-f).

Konferansens deltakere kom fra både små og større bedrifter, med og uten erfaring med HF. Aktørene representerte alt fra produksjonsbedrifter av møbel, fargestoffer og papirbasert emballasje, til oppdrettsnæringens produkt – og serviceleverandører, formidlere av mat innen kjøtt, fugl og fisk, til reiselivsbedrifter og attføringsvirksomheter. Ett par av disse hadde presentasjoner om hvordan de arbeider med samarbeid og utvikling til daglig. Til stede var også sentrale forskningsmiljøer som Agderforskning og SINTEF Raufoss Manufacturing AS.

Agderforskning presenterte funn og anbefalinger fra et tidligere HF støttet reiselivsprosjekt, der flere av prosjektets medlemmer var til stede og supplerte med praktiske erfaringer. Blant annet ble det anbefalt at bedrifter burde få på plass verktøy som fremmer MDI, og ytterligere ta i bruk innovasjonsprosessen ved å sette ansattes forslag i system. SINTEF presenterte sitt arbeid med Lean Lab, som er et treningssenter for bedrifter som ønsker å lære om arbeidsmetodikker innen effektivisering. Også PALU – meteret som er utarbeidet av SINTEF ble omtalt. PALU – meteret blir nærmere presentert i kapittel 6.4.6. Ytterligere var representanter fra ulike fagforbund og organisasjoner til stede. Blant annet en av NHOs advokater som ga en introduksjon av lovverket HF bygger på, og om retten, plikten og mulighetene til samarbeid som ligger i Hovedavtalen LO – NHO. HFs sekretariat og styreleder var selvsagt representert, og organiserte det hele.

Ut fra bredden av deltakere på Bedre Bedrift konferansen, kan man se at det er et stort sprik mellom varianter av bedrifter og interessenter. Dette kan være et belegg for at MDI har stor aktualitet og kan tilpasses alle typer virke. Det å få være med å observere og delta i dette forumet, har gitt meg god innsikt i rekkevidden og verdien av HFs arbeid for MDI.

6.4 MDI på agendaen i bedrifter

For å sette MDI på agendaen i bedrifter har HF trukket frem studien til Amundsen mfl (2011) og presentert deres ni kjennetegn for MDI – kultur; engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet. HF har erfart at bedrifter som evner å praktisere MDI, kan identifisere seg med flere av kjennetegnene. De sier derfor at virksomheter må legge til rette for en involverende innovasjonskultur, der god kommunikasjon, tillit og ønske om samarbeid er elementære bærebjelker. Til dette har HF fremhevet noen sentrale elementer og verktøy som de mener vil bidra positivt til et medvirkningsbasert arbeid, og som kan komme til nytte for bedrifter som skal arbeide i retning MDI (HF u.å.-b).

6.4.1 Virksomhetens iboende motstand mot endring

Det første skrittet i retning MDI på agendaen, vil i følge HF være håndtering av virksomheters iboende motstand mot endringer. Bakgrunnen for et slikt utsagn er tanken om at all forbedring betinger forandring, og i de fleste virksomheter vil man oppleve at enkelte setter seg i mot endringsarbeid. For å jobbe med utvikling og virkeliggjøre MDI kreves det altså en viss grad av samstemthet mellom ledelse og medarbeidere, man må enes om å jobbe med utvikling. HF beskriver at det er vesentlig at kollegaer opplever et skjebnefellesskap, som viser til en fornemmelse av å være i samme båt. En lik forståelse av hvilken situasjon bedriften er i, vil også kunne incitere ansatte til å samarbeide om å generere forslag som kan føre til innovasjon og en bedre arbeidsplass (HF u.å.-b).

6.4.2 Leder –, tillitsvalgt – og medarbeiderrollen

I følge HF er lederrollen vesentlig når MDI skal på dagsorden. For det første er det ledelsen som sitter med hovedansvaret og er den som først må tilrettelegge for ansattes reelle medbestemmelse og partssamarbeid. For det andre er det vesentlig at ledelsen viser ekte engasjement og fremhever at forbedringsarbeid er et felles ansvar som har prioritet. Ut fra HF's standpunkt har ledelsen også ansvar for at alle ansatte kjenner til bedriftens verdiskapende prosesser, i tillegg til økonomiske og strategiske rammer. Ved å involvere alle i virksomhetens mål og strategier, kan ledelsen bevisstgjøre bedriftens arbeidere på det felles ansvaret de har for å skape en god og konkurransedyktig arbeidsplass. Videre sier HF at ledelsen må ta initiativ til kommunikasjon som preges av gjensidig tillit på tvers av alle nivåer

i virksomheten. I dette ligger det at ledelsen må gi fra seg innflytelse og gi alle i virksomheten frihet til å utvikle forslag uten at ledelsen påvirker eller styrer retningen. Til sist mener HF at det er viktig for ansatte å oppleve at ideer blir tatt på alvor, og anbefaler derfor at bedrifter oppretter systemer for hvordan forslag skal tas hånd om og realiseres (HF u.å.-b).

Like viktig som lederrollen regnes tillitsvalgtrollen. HF ser på tillitsvalgtrollen som en nøkkelrolle for å få MDI på agendaen, og videre i måten virksomheter praktiserer MDI på. Tillitsvalgtes oppgaver forespeiles ofte å omhandle håndtering av konflikter og uenigheter, men i følge HF må man klare å skille mellom forhandling og samarbeid. Harde lønnsforhandlinger og samarbeid om bedriftsutvikling, må kunne foregå parallelt. HF vektlegger at MDI krever et godt partssamarbeid med kultur for deling av informasjon og arbeid mot samme mål, som igjen forutsetter gjensidig tillit der man stoler på at partene har gode hensikter. I dette arbeidet påpeker HF at en samarbeidsorientert tillitsvalgt, vil være nøkkelen for å bygge tillitt mellom ledelse og medarbeidere. En tillitsvalgt som er orientert i retning innovasjon og utvikling, vil kunne bidra til å gi endringsprosesser den legitimitet som må til for å lykkes. HF skriver at tillit bygges ved at ansatte får et reelt ansvar og samtidig er villig til å ta det ansvaret som gis. Ved å forberede kollegaer på kommende endringsprosesser, sier de at en samarbeidsorientert tillitsvalgt vil kunne bidra til en smidig bygging av ansvar og tillit i bedriften. Tillitsvalgtrollen vil også være sentral i nedbygging av barrierer som hindrer samarbeid på tvers av fag og avdelinger. Ved å bygge ned slike barrierer vil alle kunne oppleve tverrfaglig engasjement og se at utviklingsarbeid angår hele virksomheten (HF u.å.-b).

Til sist er også medarbeiderrollen vesentlig, ansatte må engasjere seg og delta i utvikling av egen arbeidsplass. Uten innsats og samarbeidsvilje fra medarbeidere, sier HF at MDI ikke vil fungere. Samtidig fremhever de at dersom man skal forvente engasjement fra ansatte, er det viktig at de føler eierskap til bedriften (HF u.å.-b).

6.4.3 Informasjonsdeling

HF vektlegger at deling av informasjon er en forutsetning for at ansatte skal kunne delta i utviklingsarbeid og oppleve eierskap. For at utviklingsarbeidet skal være lønnsomt må medarbeidere kunne danne seg et bilde av hva som skaper verdi for bedriften. Med dette mener HF at alle må vite hva som er virksomhetens mål og visjoner for fremtiden. Ansatte som kjenner virksomhetens mål, vil lettere kunne bidra til innovasjon. Derfor må

medarbeidere få informasjon om muligheter og utfordringer bedriften står overfor, i tillegg til å bli inkludert i beslutningsprosesser som påvirker deres arbeid (HF u.å.-b).

HF hevder videre at bedrifter bør søke å informere arbeidere på en slik måte at de hele tiden har oversikt over hva som skjer i bedriften. Det gjelder både informasjon om hvordan bedriften og egen avdeling ligger an i forhold til nøkkeltall, samt opplysninger om pågående og kommende aktiviteter (HF u.å.-b).

For å dele informasjon viser HF blant annet til verktøy som møter og informasjonsskjermer. I følge HF er det vesentlig at bedrifter skaper ulike møteforum som sikrer en effektiv og hensiktsmessig utvikling. Det vil si å involvere ansatte i arbeidsmøter, der man drøfter virksomhetens situasjon angående oppdrag, produksjon, kvalitet, leveranser, bemanning og lignende. Ved å inkludere ansatte på denne måten vil de være informert, samtidig som følelsen av eierskap og ønske om engasjement kan øke betraktelig (HF u.å.-b).

Når det kommer til informasjonsskjermer, har HF erfart at stadig flere virksomheter benytter seg av dette verktøyet. Informasjonsskjermer kan plasseres i fellesarealer som kantiner, allrom, hovedinngang, venterom og lignende, og gir bedrifter mulighet til kontinuerlig å spre informasjon til ansatte og andre. Informasjonen på skjermene kan tilpasses alt etter hvem som blir eksponert for dem. For kunder og besøkende kan informasjonen dreie seg om bedriftens vare – og servicetilbud, mens for ansatte kan det være hensiktsmessig med nøkkeltall for produksjon og sykefravær, i tillegg til arbeidsmiljøtiltak og nyansettelser. HF presenterer at flere bedrifter har klart å inkludere daglig drift på informasjonsskjermene. Det vil si at de har lyktes i å informere ansatte om produksjonens her og nå situasjon. På denne måten får medarbeidere oversikt over utfordringer og flaskehalser andre steder i produksjonen enn kun på egen arbeidsstasjon. I følge HF vil dette kunne gi ansatte en langt større verdiskapningsforståelse og et bredere medvirkningsgrunnlag (HF u.å.-b).

6.4.4 Deleger ansvar

Når ansatte får informasjon som gir økt verdiskapningsforståelse, vil det i følge HF også være av betydning at ledelsen desentraliserer beslutningsansvar utover og nedover i virksomheten. Dette er et sentralt element for å sette MDI på agendaen. Delegert ansvar gir nemlig ansatte mulighet til direkte medvirkning. Det er snakk om direkte medvirkning og beslutningsansvar til å kunne forbedre egne arbeidsprosesser. En forutsetning for at medarbeidere skal kunne

medvirke gjennom delegert ansvar, er at ledelsen har mot til å gi fra seg myndighet og samtidig aksepterer de valg og beslutninger som tas. Dette innebærer at det pågår aktiviteter i bedriften som ledelsen ikke styrer eller deltar i (HF u.å.-b).

HF har erfart at mange bedrifter lyktes med å etablere selvstendige utviklingsteam med utvidet beslutningsansvar, og viser til dette som et verktøy som bidrar til å sette MDI på dagsorden. Utviklingsteam kan benyttes når det skal arbeides med konkrete forslag til innovasjon. HF skriver at det ikke finnes noen fast mal på hvordan et utviklingsteam skal settes sammen, det må tilpasses bedriften og innovasjonsforslaget det jobbes med. Men det vil være hensiktsmessig å involvere personer som har god kompetanse på det aktuelle området, og personer som direkte eller indirekte blir berørt av innovasjonen (HF u.å.-b).

Arbeidsoppgavene til et utviklingsteam består blant annet av å planlegge utviklingsarbeidet, eksempelvis å avklare tid og økonomiske rammer, fastsette konkrete mål og fordele roller og ansvar. Videre må teamet samle inn nødvendige opplysninger, kartlegge kunnskap og kompetanse, og innhente eller tilegne seg den ekspertisen som mangler for å kunne realisere innovasjonsforslaget. Opplysningene må deretter bearbeides og analyseres til løsningsforslag som legges frem for tilbakemeldinger fra bedriftsutvalg, ledergruppe eller andre relevante personer. Utviklingsgruppen vil ha ansvar for gjennomføring, oppfølging og tilsyn med det videre innovasjonsarbeidet (HF u.å.-b).

6.4.5 Systematiser

Ved siden av informasjonsdeling og delegering av ansvar, anbefaler HF at virksomheter som vil sette MDI på dagsagendaen, etablerer et system som fanger ideer og følger dem opp. Systemet må sikre at alle har like muligheter til å bidra med utviklingsforslag, samtidig som det sikrer en behandling som oppleves rettferdig. Et slikt system må tilpasses bedriftens størrelse og egenart. Det betyr at det kan være stor variasjon på hvordan virksomheter velger å organisere sitt system. HF skriver at det kan variere i alt fra digitaliserte programvarer, til enkle og uformelle system som baseres på muntlig kommunikasjon (HF u.å.-b).

I tillegg til at hver bedrift må finne sitt system, viser HF til at virksomheter med jevne mellomrom bør gjennomføre iscenesatte idedugnader. En idedugnad er et verktøy som høster utviklingsforslag, setter MDI på agendaen og sikrer bedriftens innovasjonsfokus. Deltakere på en idedugnad kan være alt fra direktører, ledere, mellomledere, tillitsvalgte, ansatte, kunder og

andre samarbeidspartnere. Hensikten er å frembringe så mange forslag som mulig og oppmuntre deltakerne til å komme med enhver ide de måtte sitte på. Alle forslag skal skrives ned og helst med den ordlyden som ideinnehaveren benyttet. Etter idemyldringsfasen må forslagene drøftes for videre fremdrift, her kan etablering av utviklingsteam være en del av prosessen. HF anbefaler at man starter med de åpenbart gode ideene, for videre å sortere og kombinere resten etter grupperinger av tema eller potensial (HF u.å.-b).

Utviklingsforslag som fremkommer på en idedugnad vil antakelig være både enkle og rimelige, i tillegg til avanserte og kostbare ideer. For å vise at ledelsen mener alvor med å sette MDI på dagsagendaen, og faktisk ønsker medvirkning fra ansatte, sier HF at det kan være fornuftig å sette i verk en del forslag rett etter idedugnaden. Det har vist seg at mange forslag ofte er av en slik art at de kan gjennomføres umiddelbart, noe HF refererer til som *quick – fix – løsninger*. Dette er løsninger som er enkle og billige å utføre. For eksempel kan *quick – fix – løsninger* dreie seg om mindre ommøbleringer eller innkjøp av rimeligere verktøy. HF hevder at *quick – fix – løsninger* kan gi rask og stor effekt med enkle midler, samtidig som de kan øke ansattes motivasjon for nytenkning. Når det er sagt, presiserer HF at man etter en idedugnad heller ikke må glemme å ivareta de mer arbeidskrevende utviklingsforslagene. Selv om disse typisk vil være mer avanserte og kostbare å realisere, kan de føre til store innovasjonsmuligheter (HF u.å.-b).

6.4.6 PALU – meteret setter MDI på agendaen

Det er innledningsvis introdusert at et konstruktivt samarbeid er fundamentalt for å lykkes med MDI. Samtidig kan det være vanskelig å dokumentere en bedrifts samarbeidsforhold. Til dette er det gjennom forsknings – og utviklingsprosjektet «*Partsbasert ledelsesutvikling: Utvikling av ledere og tillitsvalgte – sammen om fremtiden (PALU)*» utarbeidet et verktøy som kan måle og tallfeste samarbeid. Verktøyet er kalt PALU – meteret. Det er SINTEF som har stått for utviklingen av selve målingsverktøyet, mens LO Sør – Trøndelag og NHO Trøndelag har vært formelle prosjekteiere med bevilgede midler fra blant annet HF (Øyum mfl 2010).

PALU – meteret kan benyttes når MDI skal settes på agendaen og særlig i sammenheng med samarbeids – og kartleggingskonferanser. Gjennom omfattende spørreundersøkelser måler PALU – meteret kvaliteten på virksomhetens samhandling og medvirkning. Ledergruppen skal sammen drøfte og besvare ett spørreskjema, det samme skal bedriftens tillitsvalgte. I

tillegg skal samtlige medarbeidere, tillitsvalgte og ledere besvare ett spørreskjema individuelt og anonymt. I følge Hanne O. Finnestrand ved SINTEF, vil PALU – meteret kunne gi virksomheter et bilde av hva som fungerer og hvor det finnes forbedringspotensialer mellom ledere, tillitsvalgte og ansattes samhandling. Etter arbeid med gitte forbedringspotensialer vil en ny PALU – måling vise bedriftens utvikling. PALU – meteret kan med andre ord fungere som en guide i søket etter forbedringsområder, og på sikt tjene som en bidragsyter til økt konkurransevne (HF u.å.-g).

PALU – meteret er et komplekst målingsverktøy som måler tre hovedformer for medvirkning og samarbeid. For det første måles det grunnleggende representative medbestemmelsessystemet, som referer til virksomheters praktisering av lov – og avtaleverk, i tillegg til håndtering av uenigheter og konflikter. Videre måles det utvidete representative partssamarbeidet, som fremstiller bedrifters grunnleggende demokrativerdier og omhandler medvirkning via tillitsvalgt – og lederroller som går utover myndighet gitt i lov – og avtaleverk. Til sist måles det kollektive direkte medvirkningssystemet, som beskriver alle ansattes direkte involvering og medvirkning i forbedrings – og implementeringsprosesser. SINTEF mener å ha funnet at disse tre hovedformene for medvirkning utgjør den norske samarbeidsmodellen (Nilssen og Ravn 2010).

Kompleksiteten i PALU – meteret må i følge SINTEF, opprettholdes for å kunne gi bedrifter så presise og konkrete resultater som mulig. Ved å tallfeste målingene blir ansatte og lederes opplevelse av samarbeid – og medvirkningsforhold sammenlignbare. På denne måten får bedriften tydelige tilbakemeldinger på hvor det finnes forbedringspotensialer og hvor de er gode på samhandling. Kompleksiteten i PALU – meteret skal sikre at hver enkelt bedrift som benytter seg av verktøyet, skal kunne kjenne seg igjen i resultatene (Nilssen og Ravn 2010).

6.5 Hovedorganisasjonenes Fellestiltak, oppsummert

Gjennom dette kapittelet er det redegjort for HF slik de fremstår og opererer i dag. Det er introdusert at fundamentet i HF er partssamarbeid og medvirkning, og at hovedmålet er å bidra til forbedring av samarbeidsforhold og legge grunnlaget for fremvekst og økt lønnsomhet. Det er vist at HF har sin innretning fra Hovedavtalen og at det stilles vilkår til

bedrifter som søker støtte. Blant annet vilkår om erfaringsdeling som er antydning å kunne være en videreføring av spredningsarbeidet fra Samarbeidsforsøkene.

I tillegg er det presentert at HF støtter konferanser og utviklingsprosjekter som har til mål å øke bedriftens verdiskapning gjennom MDI. Dette via faglig rådgivning, tilrettelegging og økonomisk bistand. Den nyetablerte konferansen Bedre Bedrift som er et treffpunkt for MDI – interesserte, er også omtalt.

Videre er det gjort en fremstilling av elementer og verktøy som HF mener kan være nyttige for bedrifter som skal sette MDI på agendaen. Her er bedrifters iboende motstand mot endring og leder –, tillitsvalgt – og medarbeiderrollen er beskrevet. Ytterligere er betydningen av informasjonsdeling, delegering av ansvar og systematisering formidlet, med verktøy som møter, informasjonsskjermer, utviklingsteam og idedugnad.

Til sist er det gitt et bilde av PALU – meteret som kan nyttes til å måle virksomhetens samarbeids – og medvirkningsforhold.

7 J.E. Ekornes ASA

Formålet med dette kapittelet er å gi en beskrivelse av møbelprodusenten J.E. Ekornes ASA. Kapittelet er basert på egen datainnsamling, offentlig tilgjengelige databaser og bedriftens egne nettsider. Kapittelet vil i første omgang introdusere Ekornes generelt, før en mer inngående presentasjon av utviklings – og forbedringsarbeidet ved Ekornes avd. Grodås blir fremstilt.

7.1 Et møbelkonsern blir til

J.E. Ekornes Fjærfabrikk ble etablert i 1934 på Sunnmøre. Bak stod grunnlegger Jens Ekornes, som sammen med tre ansatte laget fjær til møbler som ble solgt over hele landet. Arbeidet ekspanderte raskt og produksjon av fjær ble til møbelproduksjon med stadig nye produkter, fabrikker og en økende arbeidsstokk (Ekornes u.å.-a). Etter oppstarten har det gått slag i slag og Ekornes har utviklet seg til å bli ett merkevare – og teknologi – basert industriselskap. I dag er Ekornes et kjent møbelkonsern som blant annet står bak merkevarene Svanemadrasser og Stressless (Ekornes u.å.-b).

Ekornes har som visjon at de *«skal bli Europas ledende møbelprodusent og være kjent for å levere kvalitet i alle ledd»*. I tillegg er grunntanken at *«hovedtyngden av produksjonen skal foregå i Norge, hvor teknologiutvikling og innovasjon skal være grunnlaget for konkurransekraft»* (Ekornes u.å.-b). Utover dette er det etablert egne globale salgsselskaper som skal sikre forbindelser og koordinering mellom produksjonen i Norge og internasjonale grossister. På denne måten er Ekornes til stede og søker å gi best mulig oppfølging til sine forhandlere (Ekornes u.å.-b).

Gjennom konsernets produksjonsstrategi er det besluttet at konkurransekraften kontinuerlig skal styrkes ved bruk av moderne teknologi og utvikling av kompetente medarbeidere. For å lykkes med dette etterstreber Ekornes å ivareta konsernets ansatte og gjøre sitt for at de kan fortsette å være verdens beste arbeidsstyrke. I dette arbeidet er det bestemt at det blant annet skal gjennomføres målrettede investeringer for å sikre medarbeidernes arbeidsmiljø og trivsel, noe som skal gjøre Ekornes til en ettertraktet arbeidsgiver (Ekornes u.å.-b).

I mål – og verdidokumentet til Ekornes er det nedfelt at konsernet skal organisere seg på en måte som støtter opp om den stadige utviklingen av konkurransekraften. Her er det vedtatt at ti fundamentale prinsipper skal legges til grunn ved valg av organisering (Ekornes u.å.-b):

1 Det skal være tydelig både for egne ansatte og eksterne interessenter, hvem som har ansvar for hva i Ekornes.

2 Ansatte skal gis mulighet til medvirkning i beslutningsprosesser, og påvirke egen arbeidssituasjon der det er mulig. Dette sikres blant annet gjennom aktive avdelingsutvalg og andre samarbeidsorganer.

3 Prinsippet for personalledelse og konfliktløsning skal være at dette utøves nærmest mulig den ansatte, normalt nærmeste leder.

4 Basert på gjensidig respekt skal det være en tett og åpen dialog mellom ledelse og ansattes tillitsvalgte.

5 Ledere i Ekornes skal være samarbeidsorienterte og involverende i sin ledestil, og ha en grunnleggende respekt for hverandre og for ansatte.

6 Det skal legges vekt på kontinuerlig kompetanseutvikling i alle deler av organisasjonen. Dette kan være både økt spisskompetanse eller utvikling av kompetanse innenfor flere arbeidsoppgaver med sikte på å gi fleksibilitet.

7 Det skal legges særlig vekt på at nytilsatte gis en grundig introduksjon til Ekornes for å sikre trivsel, effektivitet, kvalitet og sikkerhet på arbeidsplassen.

8 Det skal være etablert gode prosedyrer som støtter opp under kvalitet på prosesser og produkter.

9 Det skal etterstrebes å skape en kultur med sterk endrings – og fornyingsevne.

10 Ekornes skal være en inkluderende og mangfoldig arbeidsplass hvor alle kan gis muligheter, uavhengig av bakgrunn.

Ut fra prinsippene kan man lese at Ekorneskonsernet har et stort fokus på egne medarbeidere og at disse anses som bedriftens viktigste konkurransekraft. Ekornes har i henhold til dette laget en informasjonsstrategi som tilsier at åpenhet, ærlighet og troverdighet skal

gjennomtrengende all kommunikasjon. Her skal det, for å sikre involvering, engasjement og motivasjon, særlig legges vekt på å holde egne arbeidstakere løpende informert om viktige forhold (Ekornes u.å.-b).

Det er til nå blitt presentert visjoner, mål og verdier som er gjeldende for hele Ekorneskonsernet, der vekten på konsernets arbeidstakere har vist seg sentral. Involvering og utvikling av ansatte er vurdert til å være essensielt for at møbelprodusenten skal fremstå konkurransedyktig og for at produksjonen skal kunne foregå i Norge. Det at Ekornes ser medarbeiderne som sin viktigste konkurransekraft, gjør Ekornes til en betydningsfull virksomhet å se til i et MDI – perspektiv. Ekornes består, som nevnt, av flere fabrikker og avdelinger, og avdelingen på Grodås i Hornindal har spesielt utmerket seg i arbeidet med inkludering av ansatte. Det er i denne fabrikken jeg har fått utført datainnsamling til denne oppgaven.

7.2 J.E. Ekornes ASA, Avd. Grodås

Ekornes avd. Grodås ble etablert i 1976 og har i underkant av 100 ansatte. Fabrikkens funksjon er å produsere tre – komponenter til de øvrige avdelingene i konsernet. I 2010 gikk daværende fabrikk sjef av med pensjon og Knut Ove Rygg ble ansatt som ny leder etter å ha arbeidet som driftsingeniør i Ekorneskonsernet siden 1998 (Ekornes u.å.-a). Det er som nevnt i denne fabrikken jeg har fått tilgang til datamateriale. Rygg har gitt meg innsyn i fabrikken og delt av sine erfaringer og kunnskap, noe som har vært til stor nytte for å se MDI i et praktisk perspektiv. Jeg fikk tilbringe en hel arbeidsdag på fabrikken, der jeg fikk omvisning i fabrikklokalene, intervjuet ledere og ansatte, observere diverse møter og være tilstede under en bedriftspresentasjon. Grunnen til at jeg valgte å henvende meg til Ekornes Grodås er at de har et godt renommé når det kommer til inkludering av medarbeidere, i tillegg til at de har et samarbeid med Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF).

I møte med Rygg (2015) kunne han fortelle at det opp gjennom årene har blitt gjort mye bra på Grodås fabrikken, med investeringer i maskiner, utstyr og lignende. Samtidig så han som nyansatt fabrikk sjef utfordringer å ta tak i. Spesielt gjaldt dette presisjon på leveranser til de øvrige fabrikkene, det var dårlig oversikt over vareflyten og vanskelig å vite hva som måtte produseres først og sist. I tillegg var det behov for å høyne kvaliteten på produktene ytterligere. Men hvordan de skulle angripe utfordringene og hva de skulle gjøre var veldig

uklart på daværende tidspunkt. Løsningen ble et bransjeprogram for møbelindustrien, med tittelen *PROFF – produksjon for fremtiden*, initiert av Industri Energi og Norsk Industri møbel + interiør (Norsk Industri u.å.).

7.3 PROFF – produksjon for fremtiden, Ekornes Grodås blir med

I følge Egil Sundet, som er bransjesjef for Norsk Industri møbel + interiør og leder av styringsgruppen for PROFF – prosjektet, står norsk møbelindustri overfor vesentlige utfordringer som produsent i et av verdens mest kostbare produksjonsland. Han sier at utflagging og importkonkurranse er et overhengende element som må møtes med løpende utvikling og innovasjon, blant annet innen produktutvikling, teknologi, kompetanse, produksjon og logistikk. I følge Sundet «*må vi ha fokus på det vi kan gjøre noe med og være i front på*», som også var noe av begrunnelsen for etablering av PROFF (Sundet 2012 i Vanebo 2012, 5).

MDI, kontinuerlig forbedring og LEAN er grunnpilarene i PROFF – prosjektet, som nå er i gang med tredje runde. Erfaringene fra prosjektperiode 2010 – 12 og 2013 – 15 har vist positive resultater og fremkalt optimisme og tro på fremtiden. Med en egenandel på kr 120 000 over 2 år får bedriftene tilgang til fagkompetanse, fra Teknologisk Institutt eller Sintef, som er skreddersydd virksomhetens behov og ståsted. Videre kan deltakerbedriftene søke økonomisk støtte fra HF, som også er en sentral samarbeidspartner i PROFF (Norsk Industri u.å.). HFs vilkår for støtte er beskrevet i kapitlet Hovedorganisasjonenes Fellestiltak i dag.

PROFF ble som nevnt løsningen for Ekornes Grodås og det var den da nyansatte fabrikk sjefen som foreslo at dette programmet kunne være hensiktsmessig for fabrikken. Han ville lære om Lean, hva det var for noe og hva det kunne bety for deres utfordringer og utvikling. I mitt møte med Rygg (2015) kunne han fortelle at han brukte noe tid på å overbevise sine kollegaer om at dette kunne være det riktige for dem. Mange i fabrikken mente at de ikke hadde tid til å være med i et slikt bransjeprogram, for det var jo brannslukking der alle stresset med å produsere og levere mest mulig varer. Heldigvis har Ekornes gode forum for samarbeid. Utfordringer og muligheter drøftes i ulike bedrifts – og tillitsvalgtutvalg. Rygg presenterte PROFF i disse forumene og til slutt var det flertall for å bli

med. Med flertallet i ryggen og finansieringsstøtte fra HF kunne Rygg sende påmelding til PROFF.

Tidlig i prosessen ble det bestemt at det skulle utpekes en prosjektleder. En som fikk ansvar med å følge opp prosjektet og som skulle være kontaktperson opp mot Teknologisk Institutt, som var rådgivende organ for Ekornes Grodås. Prosjektlederen ble en fra bedriftsutvalget som var valgt av de ansatte, en energisk person med mye driv. Han kunne ikke noe om Lean og forbedringsarbeid da de startet, men det fungerte likevel helt fint. I begynnelsen arbeidet han 50 % med prosjektet, men dette utviklet seg etter hvert til en fast stilling, der han i dag er ansatt som forbedringsleder. Rygg (2015) kan videre fortelle at han og forbedringslederen har et veldig bra samarbeid når det gjelder å lede ulike endringsprosesser. Han forklarer at de er gode på ulike områder og at det passer veldig bra.

Etter at Ekornes Grodås kom i gang med PROFF – prosjektet i 2010 har forbedringsarbeidet gått uavbrutt, Rygg (2015) sier det har vært en ball som bare har rullet siden.

Mitt utgangspunkt da jeg kom på besøk til Ekornes Grodås var MDI, jeg ville se etter arbeidsformer som kan relateres til MDI – konseptet. I følge Rygg (2015) er MDI og innovasjon termer som blir lite brukt i fabrikken, de fortrekker begrepene kontinuerlig forbedring og Lean når de snakker om sitt endringsarbeid. Selv om det benyttes ulik terminologi og jeg ble presentert for diverse Lean verktøy, har jeg ikke ansett dette som et hinder for datainnsamlingen. Jeg har likevel kunnet se etter drivere som støtter et MDI – perspektiv.

Rygg (2015) forklarer at for dem er det jo nettopp kontinuerlig forbedring det hele dreier seg om. Det handler om å snu alle stener og stille spørsmål ved alt. Kan dette gjøres bedre? Kan dette flyte bedre? Videre gjelder det å inkludere alle til å være med, slik at man har større mulighet til å oppdage prosesser som kan forbedres eller gjøres på andre måter. Rygg (2015) påpeker at det å stille spørsmål er viktig for å unngå å se seg blind på eget arbeid og gå seg fast i vante rutiner.

7.3.1 Forbedringsforslag og håndtering av dem

Det å inkludere og engasjere alle medarbeidere i fabrikken til å komme med forbedringsforslag og hvordan forslagene skal håndteres, er et stort tema i Ekornes. Da Rygg

tok over som fabrikkssjef hadde de et system som gikk ut på at ideer ble notert på en lapp og puttet i en forslagskasse. Ideene ble så behandlet i bedriftsutvalget, et forum som ligger relativt høyt oppe i bedriftshierarkiet. Rygg (2015) fremhever at det er flinke personer som sitter i bedriftsutvalget, men at de gjerne ikke er de rette hodene til å gjøre noe med forslagene som kommer inn. Erfaringene har vært at løsninger og svar på ideer som har blitt diskutert i bedriftsutvalget, ikke har blitt tatt godt i mot av arbeiderene når de spilles tilbake i fabrikk. Ansatte mente gjerne at bedriftsutvalget ikke hadde kommet frem til den beste og smarteste løsningen. Totalt sett ble systemet oppfattet som veldig byråkratisk og fungerte dårlig. Engasjementet fra medarbeidere var lavt og det kom inn lite med forslag.

I et forsøk på å øke engasjementet og få opp antall forbedringsforslag, kunne Rygg (2015) informere om at det ble innført en konkurranse med pengepremie for beste ide. Dette førte til en del økning, men fortsatt ikke noen revolusjon. I tillegg ble det feil at en gruppe skulle rangere ideene og bestemme hvem som fikk penger, det var et byråkrati man ville bort fra.

7.3.2 Forbedringstavler gjør susen

Engasjementet økte betraktelig da det gjennom PROFF – prosjektet ble innført diverse Lean verktøy på Grodås – fabrikk. Oppføring av forbedrings – og forslagstavler gav medvind, det ble som natt og dag i følge Rygg (2015). Han kan fortelle at det i begynnelsen kom veldig mange forslag på tavlene og at de fikk gjennomført mange av dem. Rygg (2015) antar at det er to hovedårsaker til det økte engasjementet. For det første at terskelen for å komme med en idé ble mye lavere. Det er bare å notere noen stikkord på en post-it lapp og henge den opp, man trenger ikke å lage noen utførlig avhandling. For det andre at det er de ansatte selv som en gang i uka behandler forslagene.

Han uttrykker videre at det i starten var en del ideer som selvfølgelig var mer klartenkte enn andre. Men siden han hadde bestemt seg for at dette var noe som skulle fungere, anså han det som vesentlig at han som leder ikke gikk inn og la føringer for hva som var lurt å gjøre og hva som burde prioriteres først og sist. Dersom medarbeiderne hadde behandlet en sak og var enige om at ideen var god, så hadde de fabrikkssjefens fulle støtte og tillit til å gå videre med forslaget. Skulle det vise seg at forslaget ikke ga gode resultater likevel, blir det ikke sett på som et nederlag. Det blir sett på som erfarings – og kunnskapsbygging.

Suksessfaktoren kan sies å være måten det hele organiseres på. Fabrikken er inndelt i soner eller grupper, der hver sone har sin forbedringstavle. For selve produksjonen er det opprettet tre tavler og derav tre arbeidsgrupper, som er ledet og styrt av ansatte i den aktuelle gruppen. Produksjonen ved fabrikken forgår fra klokken 06:00 til 22:00 fordelt på to skift, og hver torsdag stoppes all produksjon i 10 minutter på begge skift, da er det tavlemøte. Prosedyren er da at alle legger ned arbeidet og samles ved den tavlen de hører til for å behandle forbedringsforslag. Gruppen diskuterer lapper som er hengt opp og aktuelle løsninger, de lager handlingsplaner og fordeler ansvar for videre utvikling og oppfølging av ideene. I tillegg gis det en oppdatering rundt pågående prosjekter. Årsaken til at møtene kun er på 10 minutter er at man ønsker effektivitet. Informant C (2015) forteller at man kan diskutere saker i hjel og likevel ikke komme noen vei. Dette er løst ved at det er valgt en tavleleder til hver tavle som styrer møtet og har ansvar for at effektiviteten opprettholdes.

Likeens har administrasjonen en egen tavle som er plassert godt synlig i produksjonslokalene, slik at alle har mulighet til å følge med. Denne tavlen heter 24 – timers tavle og viser til at administrasjonen har et 10 minutters møte ved tavla en gang daglig for å gjøre opp status. På agendaen er de innom HMS relaterte saker, utvikling i pågående handlingsplaner, og oppdatering av tall for produksjon og produktivitet det siste døgnet. I tillegg utveksles det generell informasjon om utfordringer, kommende arrangementer, besøk, møter og lignende.

For at gruppene, enten det er i produksjonen eller administrasjonen, skal kunne gjennomføre handlingsplaner relatert til forbedringsarbeid, frigis det timer til dette. Antall timer i uken og måneden varierer alt etter ordremengde og produksjon, men det etterstrebes alltid å ha forbedringstimer tilgjengelig.

7.3.3 Erfaringer og utfordringer med forbedringstavler så langt

I følge fabrikkjefen handler utfordringen med tavlene om terskelen for å melde forslag, han sier det kan være en utfordring å opprettholde en lav terskel. Han legger også til at hyppighet er viktig. Med det mener han at forslag ikke må bli hengende for lenge før de blir behandlet. Det er sentralt at beslutninger blir tatt og saker gjennomført, slik at man ser resultater etter hvert. På den måten ser alle at det hjelper å komme med forslag. Rygg (2015) har erfart at mange av forslagene er ideer til utbedring som nødvendigvis ikke koster så mye og som er relativt enkle å implementere. Da er det viktig med rask behandling og iverksetting for å opprettholde driven og engasjementet. Selvfølgelig kommer det også ideer som fører til større

investeringer, det innebærer gjerne at forslaget må behandles på flere nivåer og at implementeringen tar lenger tid. Men dette er det forståelse for.

Fra ansattes side blir det bekreftet at terskelen kan oppleves høy. Det er erfart at medarbeidere ofte har gode ideer og samtidig vegrer seg for å skrive en lapp, signere og henge den opp. At man vegrer seg for dette kan bunne i at man er usikker på hva andre synes og at man setter høye krav til seg selv. Derfor er det også åpenhet for at mennesker er forskjellige og velger å komme med forslag på ulike måter. Da det er en tavleleder til hver tavle, har mange ideer kommet muntlig og tavleleder har skrevet, signert og hengt forslag opp til behandling. Målet er at alle forbedringsforslag skal gå via tavlen og tas seriøst. Det er ikke nødvendigvis slik at man går videre med alle ideer, men de skal drøftes på lik linje alle sammen.

Videre skal gruppen sammen enes om hva som skal gjøres med forslaget. En ansatt forteller meg følgende: *«du skal ikkje køyre noko sololøp, alle forbetningsforslag skal gå via tavla og alle skal vere einige i å utføre det som skal gjerast»* (Informant B 2015). Er det stor uenighet eller man ikke vet hva som bør gjøres, henges ulike løsningsforslag til modning. Det vil si at løsningsforslag henges på tavlen og tas opp til ny behandling ved neste tavlemøte. Dette gir gruppen muligheter til å tenke seg om og samrå seg med kollegaer. På denne måten kan gruppen være sikker på at de enes om det de mener er den beste løsningen på det aktuelle tidspunktet. Etter igangsetting kan det gjennom prøving og feiling vise seg at løsningen kanskje ikke var den beste likevel, da er det nye runder med bearbeiding og samarbeid om videre utvikling eller endring av kurs. Om gruppen må skifte kurs fordi løsningen viser seg ikke å være optimal, blir som nevnt sett på som erfarings – og kunnskapsbygging.

Etter å ha brukt forbedringstavler som arbeidsverktøy siden 2010, er det sett at terskelen for å henge ideer på tavlen gradvis synker. Stadig flere medarbeidere ved Grodås – fabrikken melder forslag. Det er nevnt at dette kan ha med tilvenning å gjøre, det tar tid å innarbeide slike kollektive beslutningsprosedyrer og danne kultur for kollektivt forbedringsarbeid. Fortrinnsvis kan det også ha å gjøre med at man ser at det lønner seg med engasjement, da ideer ofte er forslag som kan lette egen arbeidshverdag.

7.3.4 Faktorer som skaper engasjement og fører til forbedringsforslag og – arbeid

Forventninger fra ledelsen

For det første er det tydeliggjort fra ledelsens side at de forventer mer engasjement fra alle sine ansatte nå enn hva de gjorde før. En medarbeider beskriver at ledelsen signaliserte veldig tydelig fra start at forbedringsarbeid gjelder alle Ekornesansatte, enten du er sjef eller produksjonsarbeider (Informant B 2015). Forbedringspotensialer finnes over hele linjen.

Videre har fabrikk sjefen gjort det klart på allmøte at forbedringsarbeid er kommet for å bli, så dette er noe man må lære seg å like. Nå forventer de at alle er med og kommer med forslag, og er med på behandlingen og gjennomføringen av dem. Det er ikke lenger slik at man kommer til en ferdig arbeidsstasjon der en ingeniør har tegnet og bestemt hvordan jobben skal og må utføres. Rygg (2015) kan fortelle at det er ikke slik man driver lenger. Nå forventes det at man er med og utformer egen arbeidsstasjon og arbeidsoppgaver, de forventes at man kommer med forslag til hva som kan gjøres bedre og hva som kan bli mer effektivt.

Kontinuerlig forbedringsarbeid er blitt en del av arbeidsoppgavene og virksomheten ønsker en større bit av medarbeidernes kompetanse og kreativitet for å øke konkurransekraften.

Gjennom forbedringstavlene søker bedriften å gi et verktøy som legger til rette for en allmenn medbestemmelse.

Problemer i utøvelse av arbeidet

Fra ansattes side er det sett at engasjement og forbedringsforslag ofte starter med et problem. Det er vist til montering som eksempel; står man og monterer og sliter med det samme problemet gang etter gang, så ser man at der er et forbedringsbehov. Automatisk begynner man å studere om det er noe man kunne gjort annerledes, samtidig som man henger en lapp på forbedringstavlen om saken. Dette betyr at en lapp med et problem er et forslag til forbedring. Når lappen drøftes viser det seg ofte at det er flere som har samme utfordring, da begynner ballen å rulle og forbedringsarbeidet er i gang (Informant D 2015).

Distribuert beslutningsansvar og autonomi

Da det fra ledelsens side er gjort klart at det forventes engasjement, er det også distribuert beslutningsansvar til ansatte. Tanken er at det er medarbeiderne i de ulike

produksjonsavdelingene som innehar kunnskap om både maskiner og montering, da er det også logisk at det er de som fatter beslutninger i henhold til egen arbeidshverdag. Som nevnt behandles forbedringsforslag gjennom tavlemøter og gruppen har autonomi til å beslutte hvilke løsninger de ønsker. Kan gruppen utføre ønsket løsning på egen hånd, gjør de det. Er ønsket løsning av en så stor art at den utgjør større økonomiske bekostninger eller påvirker andre deler av produksjonen, oppsøker de assistanse for å se på helheten, for eksempel fra andre grupper, skiftleder eller teknisk avdeling (Informant B 2015, Informant D 2015).

Et annet eksempel på ansattes autonomi og beslutningsansvar er bruk av kvalitetstavle. Dette fungerer slik at når man oppdager et produkt med feil, eksempelvis material med sprekk, kvist eller dårlig pussing og lakk, så legger man det på bordet ved kvalitetstavlen og noterer på tavlen hvilken del det er og hva som er feil. De siste 10 minutter av hvert skift samles alle medarbeiderne ved bordet for å gå gjennom feilene. De vurderer om feilen er så stor at delen må vrakes, eller om den kan tas tilbake i produksjon og eventuelt benyttes på andre måter. Er feilen egenprodusert, drøfter de årsaken til at feilen oppstod og ikke hvem som har gjort feil. Informant D (2015) understreker at det ikke er interessant å peke på noen syndebukk. På denne måten er det medarbeiderne som beslutter standarden på produktene.

Opplevelse av eierskap

I følge en ansatt har eierskap også mye å si for engasjementet (Informant D 2015). Når forslag og avgjørelser kommer fra medarbeiderne selv, opplever de å få litt mer eierskap til bedriften og jobben de utfører. Det antas at det er mye lettere å få gjennomført endringer når medarbeiderne er inkludert og engasjert. Det har veldig mye å si for utviklingen og forbedringsarbeidet.

Informasjon om tingenes tilstand

I tillegg til forventninger, problemer, beslutningsansvar og eierskap, er det å være informert om fabrikkens og konsernets tilstand en driver for engasjement. Rygg (2015) kan fortelle at Ekornes prøver å være mest mulig åpne og dele all informasjon som ikke er børssensitivt. Til dette er det tatt i bruk flere typer informasjonsverktøy. Som allerede nevnt er administrasjonens forbedringstavle plassert lett tilgjengelig i produksjonslokalene. Informasjonsskjermer med generell informasjon og daglig oppdaterte statistikker på hvordan de ligger an, er montert opp flere steder. Videre benyttes månedlige allmøter til

statusoppdatering. Ansatte kan også finne informasjon på intranett og i internavisen Inside. Av sosiale medier er alle tildelt ekornes.com e – postadresse med tilgang til kvalitetssystemer og HMS – datablokker. Den siste informasjonskilden som er tatt i bruk er Jammer, et Facebook lignende system tilpasset bedrifter.

En medarbeider kan fortelle at de er vant til å følge med på informasjonsskjermene (Informant B 2015). Der kommer informasjon om blant annet statistiske ordrer, produktivitet og fravær, videre om besøk fra bedrifter og andre ekstra saker og begivenheter. Er man ute etter annen informasjon, så får man den informasjonen man skal ha ved å gå til de rette plassene. Det formodes at de fleste medarbeidere er tilfreds med den tilgangen de har til informasjon. En annen ansatt viser til at det blir stadig bedre og forteller at mer åpenhet og synlighet gjør at de får innblikk i helheten av konsernets produksjon og utvikling (Informant D 2015).

Eksterne plattformer

Til sist er det kommet frem at engasjement til forbedringsarbeid også stammer fra eksterne plattformer. Medarbeidere har fortalt at man får inspirasjon av å besøke andre bedrifter og av å delta ved ulike fagseminarer. Man blir inspirert av å høre hvordan andre virksomheter løser sine utfordringer og arbeider for å utvikle seg. En ansatt meddeler at det er alltid ett eller annet man kan plukke opp i møte med andre bedrifter og aktører (Informant B 2015).

7.3.5 Ekornesånden beskriver arbeidsmiljøet

«Ekornesånden har jo vore å ta vare på sine medarbeidarar og eg trur stort sett at alle trivast her og likar seg. Om ein ikkje gleda seg kvar dag til å gå på jobb, so skal du i vertfall ikkje grue deg til å gå på jobb.» (Informant B 2015).

Dette kunne en medarbeider meddele om sitt syn på arbeidsmiljøet. Personen kan informere om at det virker som om arbeiderne trives og at nyansatte opplever å bli tatt godt imot. På den annen side fortelles det om visse antydninger til at tilfredsheten med arbeidsmiljøet kan ha gått noe ned, uten at det er dårlig i den forstand. Ingen har helt klart å sette ord på noe konkret, bare at det var litt bedre før. Det spekuleres i om det kan ha noe med alle endringene å gjøre, at det har vært for store omveltninger på for kort tid. Videre at det har vært litt labert innen møbelindustrien og at det til tider har vært for mange ansatte sammenlignet med mengde arbeid. Dette er saker som tar på og det kan gjøre noe med tryggheten man opplever

til fremtidig arbeid. Men totalt sett virker det som om miljøet er svært godt og man føler seg godt mottatt. Dette gjenspeiles også i at mange har lang fartstid og at arbeidsstokken er stabil med lite gjennomtrekk (Informant B 2015).

Fabrikkssjefen (2015) kan trekke frem arbeidsmiljøundersøkelser som indikerer at Grodås – fabrikk score høyt på medarbeidertilfredshet. Fabrikken kommer best ut av alle i konsernet og ligger i toppsjiktet sammenlignet med industrigjennomsnittet. Samtidig understreker han at de alltid kan bli bedre og at det er utført tiltak med arbeidsmiljø som fokusområde. Blant annet er det opprettet en fokusgruppe som arbeider med arbeidsmiljø. De drifter bedriftsidrettslag og arrangerer fjellturer og andre ønskede aktiviteter. Videre er det ved fabrikk avholdt en stor arbeidsmiljøsamling, der ansatte jobbet i grupper og prøvde å sette ord på hva som er et godt og et dårlig arbeidsmiljø for dem. Der kom det frem at mange er opptatt av at et godt arbeidsmiljø handler om å kunne prestere og yte. Under denne samlingen var hele fabrikk inkludert i å lage «Grodås sine 10 bud» som er rammet inn og hengt opp i produksjonslokalene. I tillegg forpliktet alle seg til å jobbe etter de 10 budene ved å velge seg ut ett eller to bud som oppleves særs viktig for den enkelte. Dette ble gjennomført ved at man skrev hva man forpliktet seg til på et papir, som man i tillegg laget et håndtrykk på og signerte med navnet sitt under. Alle disse har blitt laminert og hengt på veggen rundt de 10 budene.

7.4 J.E. Ekornes ASA, oppsummert

Dette kapittelet har først gitt en introduksjon av Ekornes ASA, før en mer inngående beskrivelse av forbedringsarbeidet ved Ekornes avd. Grodås er presentert. Det er vist at Ekornes ASA ble etablert i 1934 og at konsernet i dag er ett merkevare – og teknologi – basert industriselskap som står bak Svanemadrasser og Stressless. Det er gjengitt at hovedtyngden av produksjonen skal foregå i Norge, der konkurransekraften kontinuerlig skal styrkes ved bruk av moderne teknologi og utvikling av kompetente medarbeidere. I tillegg kan det leses at egne arbeidere og deres kunnskap er konsernets viktigste konkurransekraft som skal holdes løpende orientert om viktige forhold.

Videre er det presentert at Ekornes avd. Grodås ble etablert i 1976, og at fabrikk i dag har i underkant av 100 ansatte som arbeider med å produsere tre – komponenter til de øvrige avdelingene i konsernet. I 2010 ble Knut Ove Rygg ansatt som ny fabrikkssjef. Det er beskrevet at han fikk overbevist kollegaer om at prosjektet PROFF – produksjon for

fremtiden kunne være hensiktsmessig for fabrikken, og siden har forbedringsarbeidet pågått uavbrutt.

I arbeidet med å inkludere og engasjere medarbeidere er det vist til innføring av forbedringstavler, der arbeiderne styrer alle modifiseringer de selv mener er formålstjenlig for å utbedre og effektivisere eget arbeid. Det er videre presentert at ansattes forbedringsarbeid utføres med full støtte fra ledelsen, som frigir både tid og beslutningsansvar. Dette kan relateres til teori fra Kesting og Ulhøi (2010) som hevder at en støttende ledelse er vesentlig for å fremme MDI, og en forutsetning for all ansatt deltakelse. Ytterligere kan Kesting og Ulhøis syn på støttende ledelse også gjenkjennes ved at Rygg ikke har lagt noen føringer for medarbeidernes prioritering av forbedringsforslag. Støttende ledelse fremstår med andre ord som en viktig faktor for at Ekornes Grodås har lyktes med forbedringsarbeid.

Videre er det fremstilt at det å unngå en for høy terskel for å melde forslag kan fremstå som en utfordring med bruk av forbedringstavler. Til dette er det erfart at terskelen gradvis synker med tilvenning. Det er sett at det tar tid å innarbeide kollektive beslutningsprosedyrer og danne kultur for forbedringsarbeid.

I tillegg er det fremhevet at forventninger, problemer i utøvelse av arbeid, distribuert beslutningsansvar, autonomi, opplevd eierskap, informasjon om konsernets tilstand og eksterne plattformer er med og skaper engasjement og fører til forbedringsforslag og – arbeid. Her fremkommer det praktiske eksemplifiseringer som kan knyttes til Kesting og Ulhøis (2010) potensialer, begrensninger og drivere for MDI.

Til sist er det i dette kapitlet sett at Ekornesånden, som er å ta vare på sine medarbeidere, beskriver arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet er formulert som godt, men på grunnlag av store endringer på kort tid og usikkerhet i markedet, er det sett antydninger til at det var litt bedre før. På den annen side ligger Ekornes Grodås i toppsjiktet hva angår trivsel i medarbeiderundersøkelser. Ser man tilbake på teori i denne oppgaven, er det ut fra Lundvall (1992) antatt at innovasjon er en sterk forklarende faktor bak ulikheter mellom bedrifter, og i følge Fagerberg (i Fagerberg mfl (red.) 2005) har innovative aktører en høyere produktivitet og inntjening enn sine konkurrenter. Med tanke på alle endringene som er utført ved Ekornes Grodås, er det ingen tvil om at denne fabrikken er en innovativ aktør. At dette til tider kan stresser enkelte ansatte, er kanskje prisen man må betale for å stå i mot de vesentlige utfordringene som møter en produsent i et av verdens mest kostbare produksjonsland? Til

tross for dette er som sagt arbeidsmiljøet beskrevet som godt, og fabrikkens score på arbeidstrivsel ligger i toppsjiktet i bransjen. Dette forsterker fremheving av Ekornes Grodås i MDI – sammenheng.

8 Presentasjon av funn i lys av MDI – rammeverket

I dette kapitlet presenteres oppgavens teoretiske og empiriske funn. Formålet er å diskutere datamaterialet i sammenheng med forskning og konsepter fra det teoretiske rammeverket. Ved å se funnene fra den empiriske analysen og innsikter fra litteraturen i sammenheng, er intensjonen å formidle innsikt i hva MDI er. Først vil jeg gjøre en sammenfatning av tradisjonen for ansattmedvirkning i Norge og knytte dette til forskning som er presentert i oppgaven. Dette gjør jeg for å danne et bakteppe som viser hvorfor norsk arbeidsliv passer inn i en MDI – sammenheng.

Deretter vil jeg diskutere teoretiske hovedpoenger og funn fra HF og Ekornes ASA. Etter å ha analysert de teoretiske og empiriske kapitlene, har jeg her valgt å strukturere diskusjonen rundt de temaer som jeg mener har utmerket seg tydeligst. Funnene vil bli diskutert på både bedriftsnivå og på nasjonalt nivå. Hensikten er å gi en innsikt i bedrifters rammebetingelser og praksis for medarbeidermedvirkning og MDI. Slik kunnskap kan i tillegg si noe om hvordan det kan skapes gjennomslag for medvirkning og medbestemmelse fra ansatte.

8.1 En interaktiv læringsprosess i arbeidslivet

Lundvall (1992) har presentert at læring er en sosialt forankret prosess som ikke kan bli forstått uten å ta hensyn til institusjonell og kulturell kontekst. Ved å presentere tradisjonen for norsk arbeidsliv blir den institusjonelle og kulturelle konteksten fremstilt, noe som kan gjøre det enklere å forstå læringsprosessen som ligger til grunn for det arbeidslivet vi i dag er en del av.

8.1.1 Et institusjonelt rammeverk

I det teoretiske rammeverket er det presentert at institusjoner og rutiner oppstår fordi virksomheter og mennesker trenger styreformersom gir stabilitet og trygghet (Lundvall 1992). Går man tilbake til tradisjonen for norsk arbeidsliv, er det beskrevet at problemer med grov utnyttning av arbeidskraft på 1800 – tallet, gikk på bekostning av menneskers helse og velferd (Wergeland og Norberg 2006). Denne utfordringen kan sies å være starten på regulering av norsk arbeidsliv. For eksempel skulle lov om fabrikktilsyn fra 1892 gi

arbeidsgivere og arbeidstakere stabilitet og trygghet, noe som også førte til dannelse av flere foreninger, deriblant LO og NHO. Et annet eksempel er lov om arbeiderutvalg fra 1920 som skulle gi medarbeidere en legitim rolle i styring og planlegging av egen arbeidsplass. Dog er det sett at de første styreformene ikke ble fulgt opp, noe som resulterte i til dels dramatiske streiker og lockouter (Levin mfl 2012).

Jeg tør påstå at regulering av arbeidet og påfølgende konflikter kan ha vært oppstarten på en interaktiv læringsprosess i arbeidslivet. Med det mener jeg at opprettelse av lov – og avtaleverk som gav arbeidstakere rettigheter, kan ha vært med og trigget ansattes ønske om å stå på sine krav. At arbeidsgivere ikke imøtekom krav og lovverk, kan ha vært en utløsende faktor for uenighetene. Læringsprosessen jeg sikter til, er erfaringene man må ha høstet fra konfliktene mellom arbeidsgiver – og arbeidstakersiden. Det viste seg nemlig at urolighetene fikk regjeringen til å reagere med å opprette en Arbeidsfredskommisjon. I tillegg reagerte LO og NHO med å utarbeide Hovedavtalen som ble inngått i 1935. Handlingene fra regjering, LO og NHO medførte at konflikter og mistillit ble erstattet av respekt og samarbeid mellom partene (Levin mfl 2012). Jeg vil med dette argumentere for at tradisjonen for medvirkning i norsk arbeidsliv startet her, med en samarbeidsorientert læringsprosess som har pågått siden. Dette argumentet begrunner jeg ut fra forskning som også har sett at et institusjonelt rammeverk påvirker den interaktive læringsprosessen (Lundvall 1992). Som med andre ord vil si at opprettelsen av lover, avtaler og systemer, fungerer som guider i arbeidslivet som ansatte og arbeidsgivere tolker, lærer og jobber etter.

Etter den første reguleringen ble tradisjonen videre fulgt opp med flere lover og avtaler som hadde til hensikt å sikre arbeidstakere medvirkning på arbeidsplassen. Blant annet inngikk LO og NHO Produksjonsavtalen i 1945 som markerte at medarbeidere bar på kunnskap, kompetanse og innsikt som var av betydning for virksomheters produktivitet og effektivitet. Målet med avtalen var at ansatte og ledere skulle samarbeide om økt lønnsomhet og bedriftsutvikling (Gustavsen mfl 2010).

I det empiriske datamaterialet har jeg antydnet at Produksjonsavtalen kan ha vært en første spire til MDI. Etter å ha vurdert teori og empiri i denne oppgaven, står jeg fortsatt ved denne antydningen. Dette ser jeg i sammenheng med forskning fra Kesting og Ulhøi (2010) som har funnet at MDI dreier seg om at ansatte tilegner seg eksklusiv, inngående og kontekstbasert kunnskap. Forfatterne har hevdet at denne kunnskapen kan ha stor verdi for en virksomhets utvikling. Forskning fra Høyrup (2010) underbygger og konkretiserer dette. Han sier at

medarbeidere oppholder seg i bedrifters sentrum av informasjonsstrømmer, og har på den måten nær kontakt med materialer, marked, kunder og brukere. I forskningen er dette introdusert som et bredt syn på innovasjon, begrepsfestet med DUI. Gjennom et DUI – perspektiv er det vist at innovasjonsaktiviteter baserer seg på kunnskap og kompetanse som ansatte har ervervet gjennom erfaringer fra prøving og feiling i arbeidet (Jensen mfl 2007, Isaksen i Abelsen mfl 2013).

I tråd med Produksjonsavtalen markerer dagens forskning at arbeidstakere bærer på vesentlig kunnskap for innovasjonsutvikling. På den annen side presenterer nyere forskning også at det fortsatt er en utfordring å frigjøre medarbeideres erfaringsbaserte kunnskap. Kesting og Ulhøi (2010) ser på kunnskapen som en eksisterende, men uutnyttet ressurs. Mens Høystrup (2010) beskriver ansattes kunnskap som en sentral kilde til innovasjon som nesten bestandig blir oversett. Senere i dette diskusjonskapittelet vil funn fra HF og Ekornes Grodås, relateres til forskning som kan sette ord på hvordan to aktører arbeider for å frigjøre kunnskap og kompetanse fra medarbeidere.

8.1.2 Nordiske land har lang og rik erfaring med samarbeid

I det teoretiske rammeverket er det også beskrevet at forskning har avdekket at nordiske land har lang og rik erfaring med politiske programmer, som er designet for å fremme organisatorisk endring og innovasjon på bedriftsnivå (Lorenz 2013 i Lorenz 2015). I analysen av norsk tradisjon for ansattmedvirkning er det funnet eksempler på dette. Norge har verdifull erfaring fra Samarbeidsforsøkene og Samarbeidsrådet LO – NHO. Samarbeidsforsøkene var initiert av LO, NHO og arbeidslivsforsker Einar Thorsrud. Initiativet kom i forbindelse med at ansatte hadde fått sin legitime medvirkningsrolle på arbeidsplassen. Det var observert vanskeligheter i form av at medarbeidere og overordnede ikke visste hvordan de kunne, skulle eller burde samarbeide. De var vant med en hierarkisk og autoritær organisering og ledelse. Denne utfordringen var medvirkende til at prosjektet om Samarbeidsforsøkene ble opprettet (Levin mfl 2012).

Målet med forsøkene var å øke graden av medvirkning og innflytelse, i tillegg til å begrunne at samarbeid ville gi resultater man ellers ikke ville ha oppnådd (Levin mfl 2012, Gustavsen mfl 2010). Videre er det notert at resultatene konkluderte med at organisering av arbeidet, kontroll over egen arbeidssituasjon og muligheter for læring og selvrealisering, var av markant betydning for varig forbedring av arbeidsmiljø, effektivisering og produktivitet

(Levin mfl 2012). I tillegg er det i det empiriske datamaterialet beskrevet at funn fra Samarbeidsforsøkene resulterte i en utarbeidelse av seks psykologiske jobbkraav; behov for innhold, læring, beslutningsmyndighet, anerkjennelse, se sammenheng mellom arbeid og omgivelser, og en opplevelse av at arbeidet førte til en ønsket situasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009). Jobbkraavene finner man den dag i dag i Arbeidsmiljølovens kapittel 4. Videre er det også bekreftet at Arbeidsmiljøloven av 1977 var revolusjonerende i internasjonal sammenheng (Levin mfl 2012), noe jeg vil hevde den fortsatt er. Det er ikke mange land som har like god beskyttelse og ivaretagelse av arbeidsstyrken. Sykelønnsordningen, permisjoner, ferie og oppsigelsesbeskyttelse er typiske eksempler.

Det andre politiske programmet, Samarbeidsrådet LO – NHO, ble etablert i kjølvannet av Samarbeidsforsøkene og hadde til mål å formidle forsøkene funn og resultater ut til flest mulig. Via Samarbeidsrådet LO – NHO fikk ledere og tillitsvalgte veiledning i hvordan de kunne arbeide sammen om fornying og utvikling av arbeidsplassene. Samarbeidsrådet LO – NHO utviklet seg etter hvert til å bli en samarbeidsarena der grunnlaget for direkte medvirkning ble formalisert (Levin mfl 2012, Gustavsen mfl 2010). HF som blir diskutert om litt, er en videreføring av Samarbeidsrådet LO – NHO.

Samarbeidsforsøkene og Samarbeidsrådet LO – NHO har gitt Norge lang og rik erfaring med organisatoriske endringer og innovasjon på virksomhetsnivå, noe som er i tråd med observasjonene til Lorenz (2015). I tillegg har forskning fra Kesting og Ulhøi (2010) påpekt at den Skandinaviske arbeidsmodell har velutviklede tradisjoner for tette samarbeid mellom medarbeidere og overordnede, og at dette er en stor fordel i MDI – sammenheng. Attpåtil har Lorenz (2015) gjennomført studier der han har funnet at over 50 % av Norges arbeidsstokk, arbeider innunder det som han refererer til som skjønnsutøvende læringsorganisering, der ansattes autonomi og bruk av skjønn i arbeidet står sentralt. Funnene fra forskning som det refereres til her, kan godt tenkes å være et resultat av tradisjonen for ansattmedvirkning som er dannet gjennom Samarbeidsforsøkene og Samarbeidsrådet LO – NHO. På den annen side kan det også tenkes at den norske arbeidsmodellen som i dag er preget av grundig regulering av arbeidslivet, står for sterkt og virker negativt på fleksibiliteten i arbeidsmarkedet. Dette hevder jeg ut fra litteratur fra Lorenz (2015) hvor flexicurity, som kombinerer elementer av arbeidsmarkedsregulering og – deregulering, er funnet å kunne føre til en høy forekomst av ansattes læring og innovasjon. Men like fullt vil jeg holde fast ved at det institusjonelle rammeverket som man ser i Norge, er et godt utgangspunkt for MDI.

8.1.3 Tradisjon og forskning taler for MDI i Norge

Etter å ha sammenfattet arbeidslivshistorien til Norge med forskning fra Lundvall (1992), Lorenz (2015), Kesting og Ulhøi (2010) og Høystrup (2010), vil jeg argumentere for at MDI vil kunne fungere godt i det norske arbeidsmarkedet. Det er i denne diskusjonen sett at tradisjonen og utviklingen som har pågått i Norge, sammenfaller med den senere tids forskning hva angår læring og MDI. Spesielt tydelig kommer dette frem når man ser Produksjonsavtalen av 1945 og nyere studier for MDI i sammenheng. Både forskning og avtalen fremhever at arbeidstakere besitter kunnskap og kompetanse som er verdifull for utvikling av arbeidsplasser. I tillegg kan Samarbeidsforsøkene og Samarbeidsrådet LO – NHO, knyttes til forskning som har funnet at nordiske land har lang og rik erfaring med politiske programmer som er designet for å fremme organisatorisk endring og innovasjon på bedriftsnivå. Tradisjonen for ansattmedvirkning i Norge, kan med dette kort oppsummeres til å ha gått fra en hierarkisk arbeidsstruktur med store konflikter, til en gradvis anerkjennelse av at samarbeid og medvirkning gir beste resultat.

8.2 MDI, en operativ fortolkning av studier vedrørende læring og medarbeiderinvolvering

Etter å ha studert forskning angående læring, organisering av arbeidet, og medarbeiderinvolvering fra blant andre Lorenz og Lundvall, vil jeg argumentere for at MDI kan forstås som en operativ versjon av denne tanken. For eksempel har jeg sett at forskningen har identifisert skjønnsutøvende læring som en organiseringsform. Denne organiseringsformen er karakterisert ved medarbeideres autonomi og tilgang til å utforske ny kunnskap, samt å undersøke nye løsninger til utfordringer man støter på i arbeidet (Lorenz 2015). Dette ser jeg i tråd med oppgavens teoretiske beskrivelse av MDI – konseptet. Det er fremstilt at MDI dreier seg om en antakelse om at medarbeidere har skjulte egenskaper, evner og talent for innovasjon, og at dette potensialet kan synliggjøres, anerkjennes og utnyttes til det beste for både virksomheten og alle ansatte (Kesting og Ulhøi 2010). I denne delen av diskusjonskapittelet vil jeg derfor sette lupen på MDI og empiriske funn fra analysen av aktivitetene til HF og Ekornes ASA. Målet er å se etter teoretiske og empiriske sammenhenger som kan underbygge MDI.

Jeg vil strukturere diskusjonen rundt Kesting og Ulhøis (2010) potensialer, begrensninger og drivere for MDI, og drøfte arbeidet i HF og organiseringen i Ekornes ASA deretter. I rammeverket fra Kesting og Ulhøi (2010) er *informasjon, insentiver, ulikheter i kunnskapsnivå og beslutningstaking* beskrevet som potensialer og begrensninger for MDI, mens *støttende ledelse, miljø for idegenerering, beslutningsstrukturer, insentiver og bedriftskultur og – klima* er fremstilt som drivere for MDI. Jeg har tolket dette slik at et par av disse beskrivelsene glir over i hverandre. Derfor har jeg valgt å se de overlappende beskrivelsene under ett og organisert diskusjonen som følgende: 1) *beslutningstaking og beslutningsstruktur*, 2) *informasjon og ulikheter i kunnskapsnivå*, 3) *støttende ledelse*, 4) *insentiver og miljø for idegenerering* og 5) *bedriftskultur og – klima*. Ved å diskutere forskningen opp mot arbeidet i HF og organiseringen i Ekornes ASA, formoder jeg at dette vil belyse hva MDI kan bety i konseptuell og praktisk forstand.

8.2.1 Beslutningstaking og beslutningsstruktur

I det teoretiske rammeverket er det presentert at retten og plikten til å vedta innovasjonsbeslutninger bør ligge på ledernivå. Begrunnelsen er at ledelsen må sikre en helhetlig og sammenhengende bedriftsstrategi som viser virksomhetens mål, samt at beslutningsansvar som ligger på ledernivå kan hindre interne konflikter mellom ansatte, avdelinger og faggrupper. På den annen side er det også understreket at det er tidkrevende og kostbart for en bedrifts ledelse å anskaffe nok og riktig kunnskap til å fatte gode beslutninger rettet mot innovasjon. Det er hevdet at en virksomhets ledelse vanligvis ikke har mulighet til å sette seg inn i alle detaljer i rutiner som forgår på det operative nivået i bedriften. I tillegg kan det heller ikke forventes at ledelsen skal inneha all den tekniske ekspertise som må til for fullt ut å forstå alle prosesser og aktiviteter som er inkludert. Dette fører til at ledelsens innovasjonsbeslutninger forblir ufullstendige. For at innovasjonsavgjørelser skal bli mer treffsikre, er det derfor argumentert for at medarbeidere bør trekkes inn i beslutningene (Kesting og Ulhøi 2010).

Studier har vist at ansatte besitter eksklusiv og inngående kunnskap angående bedriftens operative nivå. Dette er kunnskap som ledelsen normalt ikke får tilgang til på samme måte. Gjennom sine daglige aktiviteter oppholder medarbeidere seg, som nevnt i 8.1.1, i bedriftens sentrum av informasjonsstrømmer. Det vil si i nær kontakt med kunder, brukere, marked og materialer, noe som fører til ervervelse av kompetanse og kunnskap som kan være av sentral

betydning for innovasjonsutvikling. Til dette er det argumentert for at ansattes innovative aktiviteter, allerede er innarbeidet og forankret i hverdagens arbeidsoppgaver, rutiner og erfaringer. Medarbeidere er dermed kapable til å bringe på banen arbeidsstabens kunnskap og bidra med økt tilleggsinformasjon. På denne måten kan ansatte peke ut muligheter, eller vise til konsekvenser enkelte avgjørelser kan ha på daglige arbeidsoppgaver (Høyrup 2010, Kesting og Ulhøi 2010). Legges det så til rette for mekanismer som fokuserer på arbeidstakernes evner og ferdigheter på tvers i hele virksomheten, vil resultatet kunne bli et enormt innovasjonspotensial (Tidd og Bessant 2009).

Forskningen som er gjengitt her presiserer at arbeidstakere bærer på kunnskap som har betydning for innovasjon, og bør derfor medvirke i beslutninger og utvikling av arbeidsplasser. Dette ses også igjen i arbeidet til HF og Ekornes ASA. HF understreker at medbestemmelse og bred medvirkning gjennom et konstruktivt samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte, vil kunne heve en virksomhets innovasjonsevne, konkurransekraft og lønnsomhet. Derfor arbeider HF med å legge til rette for utvikling av partssamarbeid og MDI i bedrifter og bransjer. De har videre definert MDI til å dreie seg om *«arbeid der alle ansatte på alle nivåer i bedriften deltar aktivt og systematisk i å utvikle nye løsninger, produkter og arbeidsprosesser»*, på denne måten tydeliggjør HF at medarbeidere er en sentral innovasjonskilde som bør medvirke i bedriftens beslutningsprosesser. Dette understrekes ytterligere gjennom HF's vilkår for støtte. Der fremkommer det nemlig at virksomhetens søknad må gjennomsyres av HF's visjon om økt samarbeid, bred medvirkning og MDI. I tillegg skal søknaden være bearbeidet i bedriftens samarbeidsorgan og undertegnes av både leder og tillitsvalgt før støtte kan mottas. Dette viser at HF arbeider utfra et klart syn på at ansatte innehar en mengde kunnskap som har betydning i innovasjonssammenheng.

Ser man til Ekornes ASA, er det gjennom mål og verdi dokumentet gjort klart at ansatte er deres viktigste kilde til innovasjon. Blant annet er det nedfelt at *«ansatte skal gis mulighet til medvirkning i beslutningsprosesser, og påvirke egen arbeidssituasjon der det er mulig»*. Videre er det gjennom konsernets produksjonsstrategi besluttet at konkurransekraften kontinuerlig skal styrkes ved utvikling av kompetente medarbeidere. I tillegg sier fabrikkssjef Rygg ved Ekornes Grodås at det gjelder å inkludere alle, slik at samtlige kan bidra i forbedringsarbeidet. Han påpeker videre at det alltid er en viss fare for å se seg blind på eget arbeid, og at det derfor er viktig å ta i bruk hele arbeidsstabens kompetanse og kreativitet. På

lik linje med forskningen, viser dette at medarbeidere ved Ekornes blir ansett som innehavere av kunnskap som har betydning for innovasjon.

Både i eksisterende forskning og i de empiriske undersøkelsene som er gjennomført i oppgaven, bekreftes det at medarbeideres kompetanse er vesentlig for innovasjonsbeslutninger og utvikling av bedrifter. I tillegg til dette har forskningen fremmet at et høyt nivå av distribuert ansvar i virksomheter, relaterer positivt til et høyt nivå av MDI (Kesting og Ulhøi 2010). For å få fullt utbytte av ansattes kompetanse, er det altså av betydning at beslutningsansvar delegeres ut – og nedover i bedriften. Både HF og Ekornes Grodås ser distribuert ansvar i sammenheng med økt innovasjon og konkurransekraft. HF sier at delegert ansvar gir ansatte mulighet til direkte medvirkning i utvikling av egne arbeidsprosesser. Parallelt påpeker de at medvirkning gjennom delegert ansvar, ikke vil fungere om ikke ledelsen gir fra seg myndighet og aksepterer de valg og beslutninger som tas av medarbeiderne. Dette innebærer i følge HF at ledelsen må godta at det pågår aktiviteter i bedriften som de ikke styrer eller deltar i.

Ekornes Grodås har erfart at distribuert ansvar lønner seg for å lykkes med innovasjon og forbedringer. I empirien er det omtalt at Ekornes Grodås hadde et system der ansatte puttet ideer i en forslagskasse, som bedriftsutvalget behandlet, fant løsninger til og spilte tilbake til ansatte. Problemet var at medarbeiderne ofte ikke tok godt i mot bedriftsutvalgets løsninger. Arbeiderene mente som regel at bedriftsutvalget ikke hadde kommet frem til de beste og smarteste løsningene. Fabrikksjefen beskriver erfaringen slik:

«(...) forslag kom inn og blei behandla i bedriftsutvalet, det er no på ein måte eit forum som ligger på eit høgt nivå i pyramiden eller hierarkiet (...). Og det forumet, det bedriftsutvalet, det var jo partssamansett (...). Sånn at det var jo flinke folk som satt der, det hadde jo ikkje noko med det å gjere, men det var ikkje dei rette til å gjere noko med mange av dei forslaga som kom inn. (...) So det var eit veldig byråkratisk system. (...) og veldig ofte so kom det jo forslag inn som vi ikkje hadde noko god føresetnad for å ha gode meiningar om kva som var beste løysinga (...), slik at då måtte saka spelast tilbake til dei tilsette. So, ja, det fungerte ikkje noko spesielt godt. (...) Men då vi kom i gang med LEAN, var noko av det første vi gjorde å skru opp slike forbetringstavler eller forslagstavler. Det blei noko heilt anna, det er som natt og dag. (...) Alle er med og behandlar forslag. (...) Det er opp til dei sjølve [ansatte], (...). Og då vi kom i gang var det jo veldig mykje å ta tak i. Det kom veldig mange forslag og det blei ein veldig bra prosess. So vi hadde problem med bare det å henge med. Men eg hadde bestemt for at dette skulle fungere, so eg ga dei ganske mykje, altså ja, viss dei hadde behandla det og dei var einige om at dette var ein god ide, so sa eg bare: «køyr på».» (Rygg 2015).

Rygg beskriver her at det ofte kom forbedringsforslag som bedriftsutvalget ikke hadde noen god forutsetning til å finne den beste løsningen for. Dette er i tråd med Kesting og Ulhøis (2010) påstand om at en bedrifts ledelse vanligvis ikke har mulighet til å sette seg inn i alle detaljer som forgår på det operative nivået i virksomheten. Ut fra Ryggs uttalelse kan man se at utfordringen ble møtt ved at alle medarbeidere fikk i ansvar å behandle forbedringsforslag, og beslutte løsninger som de mente var mest hensiktsmessig. Et par medarbeidere og en mellomleder uttrykte seg følgende om sitt syn på beslutningsansvar:

«(...) ting skal løysast på lavast muleg nivå. Ting som vi tidlegare kanskje sprang til arbeidsleder eller fabrikk sjefen for å få godkjenning for, å gjere ting sånn eller slik, det blir no bestemt på golvet, på tavlenivå. Det er på tavlenivå ein bestemmer korleis det skal gjerast. Ting skal avgjerast på lavast muleg nivå.» (Informant B 2015).

«Men det med lappane [post-it] begynner å fungere veldig bra. Dette med at det er arbeidarane sjølve som bestemmer, det er arbeidarane sjølve som ser problema og finn løysingar på dei. Og det er mykje lettare å få igjennom saker når dei er på golvet.» (Informant D 2015).

«Vi blandar oss ikkje noko spesielt inn i det. Vi kan høyre på, og dersom det er noko vi ser, eller vi kjem på ein ide sjølv så kan vi sei det, men elles er det arbeiderane sjølve som styrer prosessen.» (Informant C 2015).

Dette eksemplifiserer at distribuert ansvar bringer på banen arbeidsstabens kompetanse og gir enda større utbytte av bedriftens iboende kunnskap.

Forskningen til Kesting og Ulhøi (2010) har videre pekt på tre elementer innen beslutningsprosedyrer som ser ut til å være av relevans for MDI:

1 – Formidling og filtrering av ideer. En *mekanisme* som sikrer at verdifulle forslag ikke går tapt, samtidig som det ikke benyttes begrensede beslutningsressurser på lite relevante forslag.

2 – Spesifisering av *rammeverk* for innovasjonsavgjørelser. Til bredere rammen er definert, til mer kan ansatte ta i bruk egen kompetanse og kunnskap.

3 – Utforming av selve *beslutningsprosedyren*. Ansatte må få mulighet til å beholde eget initiativ gjennom hele prosessen. Dette kan i følge forskningen muligens organiseres ved selvstyrte team og delt lederskap.

Ved å innføre forbedringstavler ved Ekornes Grodås, tok de i bruk en *mekanisme* som sikret både forslagene og de begrensede beslutningsressursene. I kraft av å ta i bruk

forbedringstavler og å delegere ansvar til medarbeiderne, kan det sies at fabrikkens utvidet en allerede eksisterende beslutningsressurs. Tanken i Ekornes Grodås er, som nevnt, at det er medarbeiderne i de ulike produksjonsavdelingene som innehar kompetanse om både maskiner og montering. Da er det også logisk at det er de som fatter beslutninger i henhold til egen arbeidshverdag. Gjennom forbedringstavlene legger ledelsen til rette for dette.

I tillegg er *rammeverket* for innovasjonsavgjørelser ved Ekornes Grodås spesifisert svært bredt. Dette kan man tolke utfra ansatte og lederes uttalelser: « (...) *det er arbeidarane sjølve som bestemmer, det er arbeidarane sjølve som ser problema og finn løysingar på dei. (...)*» (Informant D 2015), «*Ting skal avgjerast på lavast muleg nivå*» (Informant B 2015), og «(...) *arbeiderane sjølve som styrer prosessen*» (Informant C 2015). Attpåtil tydeliggjøres dette med fabrikkensjefens uttalelse: « (...) *viss dei hadde behandla det og dei var einige om at dette var ein god ide, so sa eg bare: «køyr på»*» (Rygg 2015). Empiri bekrefter her, nok en gang, at ansatte besitter kunnskap som er av betydning for innovasjon, og at de er i stand til å fatte avgjørelser deretter.

Men med en bred ramme kommer også forventningene, og Rygg (2015) beskriver det slik: «*No forventar vi at folk er med og kjem med forbetningsforslag, og er med og behandlar dei og gjennomfører dei.*» I tillegg sier han: «*Vi skal òg ha ut hjernekapasiteten, eller kreativiteten og engasjementet deira, det ønske vi en del av.*» Min tolkning av dette er at beslutningsrammen i Ekornes Grodås faktisk må defineres bredt og det blir den. For øvrig tenker jeg også at en så bred ramme som jeg ser i Ekornes Grodås, kan spire til alle typer innovasjoner, inkrementelle så vel som radikale.

Som presentert i det empiriske kapittelet om Ekornes Grodås, er selve *beslutningsprosedyren* utformet ved inndeling av arbeidsgrupper som er ledet og styrt av ansatte. Prosedyren ved fabrikkens er at alt arbeid stoppes i 10 minutter på begge skift hver torsdag. Denne tiden er spesifikt satt av til at ansatte skal samles ved forbedringstavlene og behandle utviklingsforslag. På denne måten beholder arbeiderne initiativet stort sett gjennom hele prosessen. Vel og merke har det kommet frem at dersom det er snakk om forslag som har større ringvirkninger, så inkluderes eller spilles forslaget videre til personer og avdelinger som påvirkes.

Ekornes Grodås har hatt suksess med sine selvstyrte arbeidsgrupper, dette er noe HF også har poengtert. HF har gjennom sitt arbeid erfart at mange virksomheter har lyktes med å etablere

såkalte selvstendige utviklingsteam, og presenterer dette som et verktøy eller en *mekanisme* som bedrifter kan ta i bruk for å øke MDI – nivået på arbeidsplassen. HF trekker videre frem at utviklingsteamet må få utvidet beslutningsansvar. Noe som er i tråd med forskningen som understreker at et bredt definert *rammeverk* for innovasjonsavgjørelser, gir ansatte mulighet til å ta i bruk mer av egen kompetanse. I følge HF er det tale om ansvar for å planlegge, gjennomføre og følge opp innovasjonsarbeidet. Det vil si at utviklingsteamet må få delegert beslutningsansvar til for eksempel å avklare tid og økonomiske rammer, fastsette konkrete mål, og fordele roller som er nødvendig for å realisere et innovasjonsforslag. Ved å utforme selve *beslutningsprosedyren* på denne måten, kan medarbeidere beholde initiativet gjennom hele prosessen, noe som svarer til det Kesting og Ulhøi (2010) har anbefalt i sine studier.

Innledningsvis i dette delkapittelet er det introdusert at retten og plikten til å vedta innovasjonsbeslutninger, bør ligge på ledernivå med medvirkning fra ansatte. Dette for at ledelsen skal sikre en helhetlig og sammenhengende bedriftsstrategi som viser virksomhetens mål. Derimot har diskusjonen frem til nå vært preget av at ansatte innehar betydelig kunnskap for innovasjon, og at beslutningsansvar derfor bør distribueres ned – og utover i organisasjonen. Det ser ut til at både HF og Ekornes Grodås strekker beslutningsansvaret lenger enn det forskningen tilsier. De nøyer seg ikke med at ansatte «bare» skal medvirke og trekkes inn i beslutningsprosedyrer. Det ser ut til at de arbeider og organiserer seg i god tro på at arbeidstakere kan ta beslutninger og beholde initiativet gjennom hele innovasjonsprosessen. Kanskje er det tradisjonen bak norsk arbeidsliv som gjør det mulig for HF og Ekornes Grodås å operere som de gjør? I hvert fall fremkommer det her, på både nasjonalt plan og på virksomhetsnivå, at beslutningstaking og beslutningsstruktur blir ansett vesentlig for MDI i norsk sammenheng.

8.2.2 Informasjon og ulikheter i kunnskapsnivå

Med tanke på at medarbeidere blir delegert beslutningsansvar og skal ta flere avgjørelser i egen regi, vil det være vesentlig at de innehar nødvendig informasjon. Dette bet jeg meg spesielt merke i under datainnsamlingen og ved den empiriske fremstillingen av HF og Ekornes Grodås. HF vektlegger i sitt arbeid at MDI krever et godt samhold med kultur for deling av informasjon og arbeid mot samme mål. Likeens kunne Rygg meddele at Ekorneskonsernet prøver å dele all informasjon som ikke er børssensitivt. I tillegg fant jeg at konsernet har utarbeidet en egen informasjonsstrategi. Gjennom den er det presisert at det skal

legges særlig vekt på å holde egne arbeidstakere løpende informert om viktige forhold. Synet som HF og Ekorneskonsernet har på informasjonsdeling, er forenlig med studiene til Kesting og Ulhøi (2010).

Gjennom forskning presenterte forfatterne at ulikheter i kunnskapsnivå, gjør at mennesker tenker forskjellig, og at dette bunner i uensartet informasjon. Videre fant de at ulik informasjon og tankesett er vesentlig når det gjelder innovasjon og utvikling i virksomheter. Forskingen har nemlig vist at ledere og medarbeidere i kraft av sine stillinger, har adgang til forskjellig informasjon. For eksempel er det typisk at bedriftens ledelse sitter på informasjon vedrørende reguleringer, strategier, mål, og fremtidsplaner, mens bedriftens medarbeidere innehar eksklusiv og inngående informasjon og kunnskap angående bedriftens operative nivå. Hertil har forfatterne hevdet at forslag som kan synes realistiske fra et ansattperspektiv, gir liten eller ingen mening i forhold til bedriftens overordnede kontekst. På grunnlag av dette vil kvaliteten på ansattes ideer være avhengig av tilgjengelig informasjon (Kesting og Ulhøi 2010).

I følge HF må ansatte vite hva som skaper verdi for bedriften. Dette er i tråd med studiene som har funnet at det er typisk at ledelsen sitter på informasjon angående mål og fremtidsplaner, mens bedriftens ansatte ikke gjør det. HF understreker i sitt arbeid at medarbeidere som kjenner virksomhetens verdiskapende prosesser, lettere vil kunne bidra med forretningsmessig relevant utvikling og innovasjon. Med dette mener HF at medarbeidere bør få informasjon om bedriftens mål og visjoner for fremtiden. Hertil bør de også opplyses om muligheter og utfordringer som bedriften står overfor, samt at de bør informeres om pågående og kommende aktiviteter, og hvordan arbeidsplassen ligger an i forhold til nøkkeltall. Om ansatte får en slik bred kjennskap til virksomheten, vil jeg anta, som Kesting og Ulhøi (2010) hevdet, at kvaliteten på utviklingsforslag vil kunne øke betraktelig. Til sist sier HF at virksomheter bør legge til rette og informere slik at alle hele tiden har oversikt. En felles oversikt vil i neste skritt kunne støtte opp under følelsen av å være i et skjebnefellesskap.

I fremstillingen av Ekornes Grodås har jeg beskrevet at det å være informert om fabrikken og konsernets tilstand, er med og driver arbeidstakernes engasjement for innovasjon. Videre har jeg fremhevet at ledelsen ved fabrikken legger opp til en åpen og synlig arbeidsplass, som skal gjøre det lettere for ansatte å få innblikk i helheten av konsernets produksjon og

utvikling. Informant B og D har beskrevet sitt syn på ledelsens informasjonsdeling på følgende måte:

«Leinga er flink til å dele informasjon, det må eg absolutt sei. (...) det har vel litt med personane å gjere. Alle sjefar er ikkje like. (...) Eg er veldig fornøgd med informasjonen vi får, og vi får den på en grei måte. (...) er det noko vi føle at vi må ha informasjon om, so går vi bare å spør.» (Informant B 2015).

«Det er begynt å komme seg, det er begynt å bli litt meir synlegare, og det er begynt å bli litt meir openheit om ting. Så det kjem seg stadig. (...) det er veldig viktig det å klare å sjå frå dag til dag korleis vi ligger an i forhold til produksjon, om vi har hatt ein bra eller dårleg dag. (...) Du får det fysisk at den og den modellen er forsinka og vidare. Så det begynner å bli veldig bra.» (Informant D 2015).

Ut fra dette kan det tolkes at informasjonsspredningen i Ekornes Grodås er god. Noe som også kan bety at ansattperspektivet og forbedringsforslagene ved fabrikkens henger sammen, og gir mening i henhold til konsernets overordnede kontekst. Dette tenker jeg kan bekreftes ved å vise tilbake til delkapittel 8.2.1, der det kom frem at medarbeidere ved Ekornes Grodås har et bredt beslutningsansvar. Jeg tolker det slik at dersom informasjonsdelingen ved fabrikkens ikke hadde vært god, kunne heller ikke fabrikkens ansatte ha sittet med et så bredt beslutningsansvar som de gjør.

I den teoretiske gjennomgangen av rammeverket til Kesting og Ulhøi (2010), har jeg ikke kunnet se noen form for anbefalte verktøy for informasjonsdeling eller lignende. Jeg har kun funnet at deling av informasjon er vesentlig for MDI. Derimot har både HF og Ekornes Grodås presentert flere informasjonsverktøy. De har fremhevet verktøy som de både anbefaler og bruker til å spre mest mulig informasjon. Møter, informasjonsskjermer, – tavler og sosiale medier er noen av dem.

HF viser til at det er viktig for bedrifter å skape ulike møteforum som sikrer en effektiv og hensiktsmessig utvikling, og fremhever at ansatte må involveres i ulike arbeidsmøter. Dette er snakk om arbeidsmøter der virksomhetens situasjon angående oppdrag, produksjon, kvalitet, leveranser, bemanning og lignende blir drøftet. HF argumenterer for at ansatte som får medvirke i slike møter, vil være informerte på samme tid som følelsen av eierskap og ønske om engasjement kan øke betraktelig. Hos Ekornes Grodås har jeg sett at månedlige allmøter, blir benyttet til statusoppdateringer. Fabrikksjefen fremstilte dette på følgende måte: *«(...) vi har òg faste allmøte ein gong i månaden der eg informera om status og slike ting. Og kanskje eg hentar inn andre ressurspersonar i Ekornes som kan fortelje om ulike tema.» (Rygg 2015).*

Om eller hvordan ansatte medvirker i disse møtene er for meg uvisst, men allmøtene representerer uansett et verktøy for å dele informasjon.

Videre presenterer både HF og Ekornes Grodås informasjonsskjermer som et nyttig verktøy. I fremstillingen av HF kom det frem at de har erfart at stadig flere bedrifter tar i bruk informasjonsskjermer som et delingsverktøy. Fordelen med verktøyet er etter HF's syn, at skjermene kan plasseres strategisk rundt i virksomheten, og kontinuerlig spre ønsket informasjon til ansatte. Typisk dreier informasjonen seg om nøkkeltall for produksjon og sykefravær, samt informasjon om arbeidsmiljøtiltak. I tillegg til dette understreker HF at flere virksomheter har klart å inkludere daglig drift på skjermene, og på den måten gi medarbeidere oversikt over utfordringer og flaskehalsen rundt om i produksjonen. HF har til sist argumentert for at en slik her og nå informering, vil kunne gi ansatte en langt større verdiskapningsforståelse og et bredere medvirkningsgrunnlag.

Likeens har Ekornes Grodås også hatt god nytte av informasjonsskjermer over lengre tid. Via skjermene informeres det både om ulike statistikker og generell informasjon. Informant B beskriver bruken av skjermene slik: *«Vi er vande med og følge med på skjermene. (...) der kjem den informasjonen med ordrar, produktivitet, frávær og slikt. Også når det er noko spesiell informasjon so skriv sekretæren det på skjermen. Altso det vi skal informerast om, som besøkande og ting som skjer»* (Informant B 2015).

I tillegg til informasjonsskjermer finner man også flere informasjonstavler rundt om i fabrikkens. Disse observerte jeg på ulike steder da jeg var på besøk. Fabrikkenes forbedringstavler er allerede introdusert i 8.2.1, men i denne sammenheng er det også vesentlig å nevne administrasjonens forbedringstavle som et eget informasjonsverktøy. Som beskrevet i den empiriske fremstillingen av Ekornes Grodås, har administrasjonen en egen 24 – timers tavle som er plassert godt synlig i produksjonslokalene. Tavlen blir som nevnt brukt til å gjøre opp status hver 24. time, og informant D reflekterer slik rundt denne tavlen:

«Det var vel etter nytt år ein gong, då dei begynte å ha tavlemøte nede i produksjonslokala. Før so hadde dei, eg trur det var ein time i veka, kvar fredag eller noko slikt, der dei hadde møte og prata om alt. Men no er det tavlemøte nede kvar dag og vi kan gå og sjå. Vi har ganske god kontroll etter kvart, fordi vi kan gå og sjå på tavla deira.» (Informant D 2015).

På grunn av at administrasjonens 24 – timers tavle er plassert i produksjonslokalene og blir oppdatert en gang i døgnet, ser det ut til at den utgjør en sentral informasjonskilde til

fabrikkens medarbeidere. Jeg har oppfattet det slik at i tillegg til oppdatering av tall og statistikker, er det gjennom denne tavlen at fabrikkens ledere og administrasjon oppdaterer hverandre, kommer med forbedringsforslag og utarbeider handlingsplaner. Dermed ser det ut til at ansatte har enkel tilgang til både statistikker og ledelsens og administrasjonens aktiviteter. Ut over dette oppsummerer informant B bruken og nytten av informasjonstavler på følgende måte:

«Elles brukar vi å vere flinke å bruke oppslagstavlene, og du får i grunn den informasjonen du skal ha med å gå til dei rette plassane. Slik som her nede i kantina so er det jo ei tavle med generell informasjon om møter og kva som skjer den neste veka, slik i stikkords form. For eksempel at den og den dagen er sjefen og tillitsvalte på møter der og der, so du blir informert. (...) det kan jo være godt å vite kva som skjer, om personar som er vekke, og når det kjem besøkande so kan det no vere greitt å vite kven som er der (...) og kva dei skal.» (Informant B 2015).

At ansatte følger med på skjermene, det kan fabrikkens sjef bekrefte. Han sier nemlig følgende: *«viss det er nokre tal som ikkje blir oppdatert, so får vi høyre det ganske fort. Så folk følgjer med, sjølv om vi kanskje ikkje trur det. (...) folk er veldig opptatt av det. Korleis det står til.»* (Rygg 2015). Dette bekrefter at informasjonsskjermene og – tavlene er et nyttig verktøy som holder ansatte informert om tingenes tilstand.

Andre informasjonsverktøy som er presentert gjennom Ekornes Grodås, men som ikke har vært like fremtredende, er internavisen Inside, intranettet, ekornes.com – epostadresser og sosiale medier. Samtlige ansatte har fått tildelt en personlig ekornes.com – epostadresse med tilgang til ekornessystemet, kvalitetssystemer og HMS – datablokker. Av sosiale medier har fabrikkene akkurat tatt i bruk Jammer som er et Facebook – lignende program for bedrifter. Jammer åpner opp for en enklere og mer uformell kommunikasjon mellom de ulike fabrikkene og salgskontorene. I følge Rygg er det opp til hver enkelt leder og ansatt å bli med på dette sosiale nettverket og beskriver det slik: *«(...) Dette blir jo so bra som dei tilsette vil at det skal bli. Du er jo på ein måte avhengig av at folk er med og delar stort og smått, og er med og kommentera litt. Men klart her er det mulighet for dei tilsette.»* (Rygg 2015).

For å sammenfatte diskusjonen rundt informasjon og ulikheter i kunnskapsnivå, vil jeg si at det er presentert en bred form for informasjonsdeling. Denne formen mener jeg vil kunne utjevne ledere og medarbeideres ulikheter i kunnskapsnivå som Kesting og Ulhøi (2010) viser til. Videre vil jeg argumentere for at det kommer tydelig frem at deling av informasjon er vesentlig for MDI. For det første sier forskningen at kvaliteten på ansattes ideer er avhengig

av tilgjengelig informasjon, noe man også ser igjen i aktivitetene til HF og Ekornes Grodås. For det andre orienterer HF om at ansatte som vet hva som skaper verdi for bedriften, også har et større grunnlag til å bidra med forretningsmessig relevant utvikling. Til dette leder Ekornes Grodås som et godt eksempel, nettopp fordi det legges til rette for at ansatte skal få innblikk i helheten av konsernets produksjon og utvikling. Til sist vil jeg si at HF og Ekornes Grodås utfyller det teoretiske rammeverket, dette ved å vise hvordan man praktisk kan legge til rette for informasjonsdeling ved bruk av ulike verktøy.

8.2.3 Støttende ledelse

Ifølge forskningen er en støttende ledelse vesentlig for å fremme MDI og en forutsetning for all ansatt deltakelse. Studier har indikert at et høyt nivå av lederstøtte vil gi et høyt nivå av medarbeideres medvirkning og medbestemmelse ved innovasjonsaktiviteter (Kesting og Ulhøi 2010). Likeens ser man i arbeidet til HF at lederrollen blir ansett som fremtredende når MDI skal settes på dagsorden. HF understreker at det er ledelsen som sitter med hovedansvaret og er den som først må legge til rette for ansattes reelle medbestemmelse og partssamarbeid. I forskningen er dette presentert som ansattes *fullmakt* til å trå ut av en definert arbeidsbeskrivelse, og vie tid og ressurser til idegenerering eller deltakelse på møter der prosjekter blir diskutert og besluttet (Kesting og Ulhøi 2010). De danske forskerne sier at denne fullmakten kun kan bli innvilget av ledelsen. Ser man videre til mål – og verdidokumentet til Ekornes ASA, så finner man at det er nedfelt at «*ledere i Ekornes skal være samarbeidsorienterte og involverende i sin ledestil, og ha en grunnleggende respekt for hverandre og for ansatte*». I tillegg fremkommer det at det var fabrikk sjefen ved Ekornes Grodås som først tok initiativ til en utvidet ansattmedvirkning, og fikk fabrikk sjefen påmeldt til prosjektet PROFF – produksjon for fremtiden. Gjennom dette prosjektet ble medarbeiderne for alvor tildelt fullmakt til å bedrive utviklingsarbeid.

I tillegg til å innvilge fullmakt til ansatte, har forskningen også vektlagt at en støttende ledelse innebærer å legge til rette for arbeidsstokkens initiativer for idegenerering og beslutningstaking (Kesting og Ulhøi 2010). I tråd med forskningen argumenterer HF for at bedrifter bør etablere systemer som fanger ideer og følger dem opp, og videre sikrer at alle har like muligheter til å bidra med utviklingsforslag. HF kommenterer videre at systemer bør tilpasses virksomhetens størrelse og egenart, noe som indikerer at det kan være stor variasjon i hvordan bedrifter velger å organisere sitt system. Systemene kan dermed skille seg i alt fra

digitaliserte programvarer til enkle og uformelle system som baseres på muntlig kommunikasjon. Ved Ekornes Grodås ser man klart et system som legger til rette for medarbeideres initiativer for idegenerering og beslutningstaking. Ved å innføre og ta i bruk forbedringstavler, har ledelsen tilrettelagt for at ansatte skal kunne beslutte og styre forbedringsprosessene fra A til Å.

Til sist er det gjennom forskning funnet at det er lite sannsynlig at medarbeidere vil fremme initiativ til endring dersom de oppfatter lederstøtten som negativ (Amabile mfl 2004 i Kesting og Ulhøi 2010). Forskerne fremhever at det å komme med nye ideer alltid vil være knyttet til en viss negativ eksponering. De sier at forslag til nye rutiner indirekte betyr at man setter spørsmålstegn ved eksisterende praksisers validitet. En ledelse som opptrer støttende vil derfor være av sentral betydning for å ufarliggjøre ansattes opplevelse av å bli satt i et dårlig lys (Kesting og Ulhøi 2010). HF taler omtrent samme språk, og fremhever at ledelsen må ta initiativ til en kommunikasjon som preges av tillit på tvers av alle nivåer i bedriften. Attpåtil argumenterer HF for at det er vesentlig at ledelsen viser et ekte engasjement som fremhever at forbedringsarbeid er et felles ansvar som skal prioriteres. Når jeg ser til Ekornes Grodås vil jeg argumentere for at ledelsen ved fabrikken opptrer svært støttende. I mitt intervju med fabrikk sjefen kunne han uttale følgende: «(...) For det er jo det det handlar om, å snu alle steinar og stille spørsmålsteikn ved alt. Kan dette flyte betre? Kan dette gjerast betre? Det er mykje det det handlar om.» (Rygg 2015). Fabrikk sjefen er her tydelig på at han ønsker at arbeidstakerne skal stille spørsmål og utfordre eksisterende rutiner. Mitt synspunkt er at det er på den måten virksomheten utvikler seg. Videre kunne informant B gi et beskrivende bilde av hvordan ledelsen ufarliggjorde det å stille spørsmål og fremme ideer til utvikling:

«For det var jo sånn då vi begynte med LEAN her, so var det jo det her: «Off kva er det vi skal til med no då? Kva er det leiinga kjem med no då?» Det handlar om kva er det dei pressar på deg no, men altso leiinga er jo med på det. Dette er jo heilt frå topp til botn, alle er med på det og drege lasset ilag. Leiinga viste veldig godt at dette er vi òg med på, det er ikkje bare dei på golvet og avdelingslederane som er med på det, men heilt til topps her. So administrasjonen her oppe, dei hadde si eiga tavle her. So dei hadde sine møter. Det kontoret ved sidan av her er jo eit godt eksempel. Eg huskar ikkje kor mange permar og reolar og hyller han hadde. Og då han begynte, so bar han ut eine reolen føre hin etter. Til slutt stod der att ein liten reol, og i den hadde han 3 permar, og det var alt han hadde bruk for. Vanlegvis hadde han vegen full av permar.» (Informant B 2015).

Eksempelet som informant B trekker frem, viser at ledelsen ved Grodås – fabrikken står sammen med arbeidstakerne og opptrer støttende. Jeg vil hevde at de opptrer støttende i den

forstand at de pålegger seg selv samme forventninger til utviklingsarbeid som de pålegger sine medarbeidere. Ytterligere er det gjennom datainnsamlingen og fremstillingen av Ekornes Grodås, kommet frem at ledelsen fikk med seg ansatte på forbedringsarbeidet ved å gi dem full støtte i alle ideer og forslag de måtte komme med. Fabrikksjefen beskriver dette på følgende måte:

«(...) noko var jo lurare enn andre ting sjølvsagt. Det var jo ting som ikkje var so lurt, men det bygger jo bare erfaring. Det er viktig når du begynner å få ein slik driv at eg som leder ikkje seier «nei, dette kan vi vente litt med», so ein må gje dei, so dei får holde oppe driven og tempoet sitt.» (Rygg 2015).

Informant C støtter opp under Rygg sin uttalelse og sier følgende:

«(...) vi bare passsar på å gje dei nok tid til å få lov til å finne på ting, og prøve ut og feile, og prøve igjen. (...) i byrjinga var det ofte slik at dei kom inn hit [på kontoret] og spurte «kan vi gjere sånn og slik? Ja versegod prøv.» (...) det er ikkje nokon forslag som er for dumme, dei må prøvast. (...) Du må ha trua på at, okay dette har vi tru på at du klarar, også då gje frie tøylar og backe opp når det strittar i mot. Vi må ha trua.» (Informant C 2015).

Det ser ut til at ledelsen ved Grodås – fabrikken har et klart mål om å opptre støttende. Om dette er bevisst eller om det faller seg naturlig, det vet jeg ikke. Uansett så kan det se ut til at utviklingsarbeidet er et resultat av at medarbeidere gis frihet til å utforske muligheter med tydelig støtte fra ledelsen. Dette er i samsvar med forskningen som sier at en støttende ledelse er vesentlig for MDI og en forutsetning for all ansatt deltakelse.

Støttende ledelse kan kort oppsummeres med å hevde at det er ledelsen som sitter på nøkkelen til ansattes reelle mulighet til medbestemmelse. For at MDI skal få fotfeste vil ledelsens oppgaver dermed bestå i å tilrettelegge slik at medarbeidere kan trå ut av en definert arbeidsbeskrivelse og ta i bruk mer av sin kunnskap. Videre vil det være vesentlig at ledelsen går foran med et godt eksempel hvor de bedriver synlig utvikling av egne arbeidsområder, samt at de viser tillit til ansattes fornyingsarbeid.

8.2.4 Insentiver og miljø for idegenerering

Forskningen sier at dersom ansatte verken blir satt pris på eller belønnet for innovativ atferd, har de heller ingen ytre insentiver for å fremme nye ideer. På grunnlag av dette spiller insentiver en sentral rolle i arbeidet med å motivere arbeidstakere til å utvikle ideer og delta i beslutningsprosedyrer. Men til gjengjeld er det også sett at det er problematisk å utarbeide

gode og hensiktsmessige insentivpraksiser (Kesting og Ulhøi 2010). Da jeg spurte fabrikk sjefen ved Ekornes Grodås om ledelsen gjør noe spesielt for å fange forslag og ideer fra ansatte, svarte han følgende:

«(...) vi spekulerte jo mykje på kva vi kunne gjere for å få opp engasjementet og få opp forbetningsforslag. (...) Også vart vi einige om å innføre ein konkurranse, slik at vi betalte pengar for beste forslag. Og då økte det jo litt, men fremdeles ikkje nokon revolusjon, men vi fekk jo inn ein god del meir forslag. Men det og vart jo veldig byråkratisk, for vi skulle jo rangere dette her og bestemme kven so skulle få pengar, og ja det blei jo litt byråkrati dette også.» (Rygg 2015).

Rygg beskriver her i tråd med forskningen at det er utfordrende å utarbeide funksjonelle insentivpraksiser. Det er tydelig at insentiver som kan knyttes til byråkrati, ikke er funnet å være formålstjenlig for Grodås – fabrikk. I avsnittet om beslutningstaking og beslutningsstrukturer er Ryggs uttale om oppstarten av Lean og innføring av forbedrings – og forslagstavler gjengitt. Der er det fremstilt at forbedrings – og forslagstavlene førte til et stort engasjement med mange ideer og gjennomførte forslag. Dette tyder på at insentiver ikke behøver å bety at ansatte må lønnes eller lokkes på andre måter for bidra i utviklingsarbeidet. Det tyder heller på at arbeidstakere er klare til å engasjere seg og delta, så fremt de får den tidligere omtalte fullmakten til det. Dette kan bekreftes av informant B og D. De fikk spørsmål om hva som motiverer dem til å komme med forbedringsforslag. Informant B svarte som følger:

«Motivera? Altså, vanskeleg spørsmål, men viss det er noko som irritera deg so begynne du automatisk å studere om det er noko eg kan gjere her som kan gjere det lettare. Så det er jo ting so dukkar opp rett og slett. Eg går ikkje heile dagane å tenker på forbetningsforslag, men du tar det når det dukkar opp, og då er det om å gjere å få det på en lappe, og få det på tavla fortast muleg før du gløyme det. Men der er ikkje noko spesielt som inspirera til å komme med forslag.» (Informant B 2015).

Mens informant D uttrykte seg slik:

«Det er no gjerne det når du ser at der er forbetningsbehov. Altså om du står og monterer, og du sliter med noko kvar gong, same problemet, så er no det motivasjon for idear. Og viss du då får ein ide, så er det no det å få den ned på papiret. Og gjerne når ein då diskutera at ein sliter med det og det problemet, så kjem det gjerne fleire som seier at dette problemet har eg også sett på. Og då begynner ballen å rulle, også går det av seg sjølv. (...) Ofte startar no desse ideane med eit problem, det er eitt eller anna du sliter med som gjer at dagen din ikkje går så effektivt som den kan gå.» (Informant D 2015).

Begge informantene gir her uttrykk for at det er utfordringer i arbeidshverdagen som er deres insentiver for å bidra med forbedringsforslag. Tar man attpåtil i betraktning at ledelsen opptrer støttene og setter pris på innovativ atferd, så kan det se ut til innføring av forbedrings – og forslagstavler og rutinene rundt disse, gjør at de nå fungerer som insentiver for utviklingsarbeid i Ekornes Grodås.

Forskning har i tillegg funnet at insentiver til innovative aktiviteter, er trigget av sosial samhandling og utveksling. Studier har hevdet at innovasjon er et resultat av gjentatte sosiale interaksjoner som involverer et mangfold av individer. Derfor har forskere også fremhevet at bedrifter bør danne miljø for idegenering. Med miljø for idegenering menes det at virksomheter bør gi ansatte tid og ressurser til å utvikle forslag. I tillegg menes det at bedrifter bør legge til rette for plattformer for inspirasjon og informasjonsutveksling. Det refereres til både interne og eksterne plattformer for møter, læring og utvikling (Kesting og Ulhøi 2010). I tråd med forskningen er uttalelsen til informant B som sier følgende: *«Men eg merkar jo det etter at vi har hatt nokre samlingar,(...) der LEAN er oppe som tema, so får du litt inspirasjon bare av og høyre om at andre prata om det. Og når ein er på besøk med andre bedrifter so er der alltid eit eller anna å plukke opp.»* (Informant B 2015). Informant B viser her til nytten av eksterne plattformer og at man alltid kan hente inspirasjon fra andre aktører.

Når jeg ser til HF vil jeg argumentere for at HF i seg selv kan fungere som en ekstern plattform for virksomheters inspirasjon og informasjonsutveksling. Årsaken til at jeg hevder dette er at HF arbeider med å informere og styrke utviklingsaktiviteter i norske bedrifter. Derfor vil HF kunne fremstå som en ekstern aktør, som bedriftens ledelse og ansatte henter informasjon og inspirasjon fra.

For øvrig har jeg sett at HF støtter ulike konferanser og utviklingsprosjekter som kan arte seg som interne eller eksterne plattformer. Med det mener jeg at bedrifter kan søke om støtte til konferanser og prosjekter enten i regi av seg selv, og skape en intern plattform, eller i fellesskap med andre virksomheter i naboområdet og/eller i bransjen, og på den måten danne en ekstern plattform. Til konferansene har HF et bredt spekter av samarbeidspartnere som kan formidle aktuelle og tjenlige presentasjoner. Herfra kan deltakere hente kunnskap som inspirerer til nytenkning. Og som informant B uttalte, så får man jo litt inspirasjon bare av å høre andre prate om det.

Et godt eksempel på en ekstern plattform for idegenerering, er den nyetablerte Bedre Bedrift konferansen i regi av HF. Hensikten med konferansen er å danne et treffpunkt på tvers av bransjer og domener. Det er snakk om et treffpunkt for blant annet bedriftsledere, tillitsvalgte og medarbeidere, i tillegg til forskningsmiljøer og andre med interesse for samarbeid, medvirkning og MDI. I tråd med forskningen byr denne konferansen på sosiale interaksjoner sammen med et mangfold av individer. Mine observasjoner under konferansen tilsa at deltakerne hadde stor nytte av å lytte til hverandres utfordringer og måter å løse dem på. Flere uttalte at de kom til å ta med seg nye ideer og inspirasjon tilbake til egen bedrift.

Til sist er det gjennom HF presentert to verktøy som jeg mener vil kunne fortone seg som insentiver og interne plattformer for idegenerering. Det første verktøyet er idedugnad, der målet er å høste utviklingsforslag. Dersom bedrifter gjennomfører jevnlig idedugnader, kan disse fungere som et insentiv for idegenerering. I tillegg har HF hevdet at forslag som gjennomføres umiddelbart etter en idedugnad, vil kunne øke ansattes motivasjon for nytenkning ytterligere. Det andre verktøyet er PALU – meteret som måler samarbeidsforholdet mellom bedriftens ledere, tillitsvalgte og ansatte. Jeg vil argumentere for at PALU – meteret vil kunne fungere som et internt insentiv for idegenerering, nettopp fordi ledere, tillitsvalgte og ansatte blir tvunget til å vurdere samarbeidet seg imellom. Ved å evaluere eget samarbeidsforhold antar jeg at dette setter i gang tankeprosesser som kan genere nye ideer og forslag til utvikling.

I samsvar med forskningen fremkommer det i denne delen av diskusjonen, at både HF og Ekornes Grodås vurderer insentiver og miljø for idegenerering som viktig for MDI. Det ser ut til at Grodås – fabrikken, gjennom forbedrings – og utviklingstavler, har klart å implementere ideer og nytenkning inn i arbeidshverdagen, og benytter eksterne plattformer til ytterligere inspirasjon. Til sist ser det ut til at HF legger til rette for insentiver og miljø for idegenerering gjennom konferanser og verktøy som bedrifter kan ha nytte av.

8.2.5 Bedriftskultur og – klima

I følge forskningen dreier kultur seg om sterke antagelser, meninger, verdier og holdninger, mens klima omhandler sosiale praksiser og atferd som er formet av kulturen (Denison 1996 i Kesting og Ulhøi 2010). På grunnlag av dette sier Kesting og Ulhøi (2010) at bedriftskultur – og klima vil være avgjørende for hvordan enkeltindivider og grupper etterfølger virksomhetens strukturer og praksiser. Videre har studier hevdet at mål og virkemidler,

belønningsorientering, arbeidsoppgaver og sosio – emosjonell støtte, er faktorer som kan koples til kollektiv nytenkning og et innovasjonsrettet bedriftsklima (Tesluk mfl 1997 i Kesting og Ulhøi 2010).

I MDI – sammenheng tolker jeg dette i retning av at virksomheter må søke å skape en bedriftskultur og et – klima som favoriserer ansattes medvirkning og medbestemmelse av arbeidsplassens utvikling. Jeg oppfatter forskningen slik at arbeidsgivere bør ta initiativ til de nevnte faktorer, med mål om å styrke medarbeidernes engasjement for medbestemmelse og innovasjon.

Når jeg ser til Ekornes Grodås har jeg funnet at kulturen alltid har vært å ta vare på medarbeiderne (Informant B 2015). Mange har lang fartstid og arbeidsstokken er stabil med lite gjennomtrekk, noe jeg tenker er et typisk aspekt for familieeide selskaper. Dette kan vitne om at ledere i konsernet har klart å sette i verk faktorer som gjør at konsernets mål og verdier blir etterfulgt. Blant annet er det nedfelt at konsernet skal etterstrebe og skape en kultur med sterk endrings – og fornyingsevne. Med tanke på alle endringer som er utført ved Ekornes Grodås, kan det tenkes at dette målet er nådd på grunnlag av flere ulike faktorer som er satt i verk. Deriblant forbedringstavler, delegert beslutningsansvar, informasjonsdeling og støttende ledelse.

Ytterligere har forskere hevdet at en kultur og et klima med kort maktavstand og tett samarbeid mellom ledere og ansatte, teller positivt for MDI (Kesting og Ulhøi 2010). I samsvar med forskningen finner jeg også dette i mål – og verdidokumentet til Ekornes ASA. Der står det nemlig følgende: «*Basert på gjensidig respekt skal det være en tett og åpen dialog mellom ledelse og ansattes tillitsvalgte*». Attpåtil har jeg i kapittel 8.2.1 sett at maktavstanden i Ekornes Grodås tilsynelatende er svært kort. Dette hevder jeg utfra beslutningsansvaret som er delegert til ansatte.

På den annen side har Kesting og Ulhøi (2010) oppfordret til mer forskning angående maktavstand og samarbeid. De etterlyser mer kunnskap om den generelle anerkjennelse av ordinære medarbeidere, flere studier angående maktdistansen mellom ledere og ansatte, og til sist mer forskning rundt virksomheters kultur for feilgrep. I fremstillingen av MDI – konseptet er den norske studien til Amundsen mfl (2011 i Aasen og Amundsen 2011) presentert som en delvis respons på Kesting og Ulhøis (2010) oppfordring til mer forskning. Amundsen og kollegaer (2011 i Aasen og Amundsen 2011) har identifisert ni kulturelle

kjennetegn ved virksomheter som ser ut til å lykkes med MDI: engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, tillit, toleranse, trygghet, utviklingsorientering, åpenhet og autonomi. Disse kjennetegnene er videre karakterisert som MDI – kultur. I det teoretiske rammeverket har jeg hevdet at studien og kjennetegnene kan tolkes i retning av å illustrere en god anerkjennelse av ordinære medarbeidere, kort maktavstand mellom leder og ansatt, og en bra toleranse for feilgrep i norsk arbeidsliv.

Studien til Amundsen mfl (2011) har jeg funnet igjen i arbeidet til HF, hvor de ni kjennetegnene for MDI – kultur er presentert i håndboken for MDI. HF understreker at de har erfart at bedrifter som evner å praktisere MDI, har flere likhetstrekk med forskningens MDI – kultur. Derfor mener HF at bedrifter må legge til rette for en involverende innovasjonskultur, hvor god kommunikasjon, tillit og ønske om samarbeid er elementære bærebjelker. Hertil har HF trukket frem elementer og verktøy som de mener støtter opp om virksomhetens MDI – kultur. Mange av elementene og verktøyene er allerede presentert andre steder i dette diskusjonskapittelet, som for eksempel delegert ansvar, informasjonsdeling og lederrollen. Elementene blir nevnt her fordi de også har en sterk betydning for bedrifters kultur og klima for MDI. Andre elementer som HF viser til er bedriftens iboende motstand mot endring, ansattes engasjement og samarbeidsvilje, toleranse for feilgrep, og det sosiale miljøet.

Bedriftens iboende motstand mot endring må i følge HF bekjempes, og man må enes om å jobbe med utvikling. I tråd med forskningen referer dette til kjennetegnet samarbeidsorientering. I arbeidet med å bygge en samarbeidsmentalitet i virksomheten, fremhever HF at ledelsen har i oppdrag å bevisstgjøre bedriftens arbeidstakere på det felles ansvaret de har for å skape en god og konkurransedyktig arbeidsplass. Dette kan gjøres ved å involvere samtlige i bedriftens mål og strategier. Videre har HF fremhevet at en samarbeids – og utviklingsorientert tillitsvalgthet, kan være nøkkelen som bygger tillit mellom ledere og ansatte. Den tillitsvalgte kan nemlig forberede kollegaer på kommende endringer og bidra til å gi endringsprosesser den legitimitet som må til for å lykkes.

Men uten engasjement og samarbeidsvilje fra medarbeiderne, vil ikke utviklingsarbeidet føre frem. Hertil har HF påpekt at dersom ansatte føler eierskap til bedriften og arbeidet, vil dette kunne heve virksomhetens kultur og klima for innovasjon ytterligere. Dette fikk jeg også tydelig erfare fra informant B i Ekornes Grodås som uttalte følgende: «(...) det er viktig å respektere kvarandre. Men altså, du får eit heilt anna syn på arbeidsplassen din og omgjevnadane når du verkeleg føler du er med på å bestemme.» (Informant B 2015).

Informant D følger opp med å si: *«(...) du får eit litt meir eigarskap til bedrifta og eigarskap til det du driver med når avgjerslene kjem så lang nede. Det har veldig mykje å sei.»*

(Informant D 2015). Påstanden fra HF og uttalelsene til informant B og D vitner om at beslutningsansvar og eierskap har betydning for ansattes engasjement og samarbeidsvilje, og videre for virksomhetens kultur og klima for MDI. Dette kan også tyde på, som tidligere omtalt, en god anerkjennelse og kort maktavstand mellom leder og ansatt.

Kesting og Ulhøi (2010) etterlyste i tillegg mer kunnskap angående virksomheters toleranse for feilgrep. Som nevnt har jeg allerede hevdet at studien til Amundsen mfl (2011) tyder på en bra toleranse for feilgrep i norsk arbeidsliv. I min fremstilling av Ekornes Grodås kom det også frem at feilgrep er akseptert og bygger erfaring. Da jeg spurte fabrikk sjefen om hvordan det reageres på feil og avvik i produksjonen, kunne han fortelle følgende: *«Det er jo heilt greitt og gjere feil, (...). Og det trur eg det er ein bra kultur for, altså det å ha lov til å gjere feil. Men det er ikkje så greitt om det skjer mange gonger på rad.»* (Rygg 2015). Dette ble også fastslått av informant B som stilte seg slik til spørsmålet: *«Å nei, det er no menneskelig å feile, men du skal no unngå å stå å gjere same feilen oppatt og oppatt. Ein må prøve å lære av sine feil.»* (Informant B 2015). Videre har jeg presentert at det ved Grodås – fabrikken ikke er interessant å finne ut hvem som har gjort feil, ansatte drøfter isteden årsaken til egenproduserte feil. Informant D forklarer dette på følgende måte: *«(...) vi ser etter rot – årsaka som vi seier. (...) Så det er no det å finne grunnen til at det oppstår vrak. (...) Er det omstillingane? Er det dårleg opplæring? Kva er det som gjer at det blir vraka?»* (Informant D 2015). Utsagnene fra både fabrikk sjef og ansatte indikerer at det er en god toleranse for feilgrep i bedriften, så sant ikke samme feilen er gjentakende. Videre ser man at de prøver å finne årsaken til at feilen oppstod i første omgang, for så å ta lærdom av dette. I beste fall tenker jeg at dette kan føre til innovasjoner man først ikke forutså.

Til sist er det i det teoretiske rammeverket sett at det sosiale miljøet er med og påvirker ledere og ansattes kreative atferd (Amabile mfl 1996 i Kesting og Ulhøi 2010). Ved Ekornes Grodås ble jeg informert om en egen fokusgruppe som har ansvar for fabrikkens sosiale aktiviteter. Oppgavene til gruppen består blant annet av å drifte bedriftsidrettslag, arrangere fjellturer og andre ønskede aktiviteter. For eksempel har de hver tirsdag leid den lokale idrettshallen, hvor de som ønsker kan bedrive ulike former for trening. Jeg vil påstå at slike uformelle aktiviteter kan lede til kortere kommunikasjonslinjer, hvor ideer og forslag til utvikling lettere ser dagens lys. I tillegg er det ved fabrikken avholdt en stor arbeidsmiljøsamling, der medarbeidere har

satt ord på hva som er et bra og et dårlig arbeidsmiljø. Under denne samlingen kom det frem at mange er opptatt av at et bra arbeidsmiljø dreier seg om å kunne prestere og yte. Dette kan vitne om at bedrifters sosiale miljø og ansattes muligheter til ekstra innsats, kan være med å styrke virksomheters kultur og klima for MDI.

Det er i denne delen av diskusjonen presentert at bedrifters kultur og klima er avgjørende for hvordan enkeltindivider og grupper etterfølger gjeldende strukturer og praksiser. Til dette ser det ut til at flere faktorer er av betydning. Deriblant kort maktavstand og tett samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte, og bedrifters kultur for feilgrep. Hertil har jeg argumentert for at studien til Amundsen mfl (2011) illustrerer en god anerkjennelse av ansatte, en kort maktavstand mellom leder og medarbeider, og en bra toleranse for feilgrep i norsk arbeidsliv.

Ved å diskutere empiriske funn fra HF og Ekornes Grodås, er det funnet ytterligere faktorer som har betydning for virksomheters kultur og klima for MDI. Blant annet er det sett at HF fremhever at bedrifters iboende motstand mot endring må bekjempes, og at man må enes om å samarbeide. Hertil er leder – og tillitsvalgtrollen presentert som sentrale aktører, i tillegg til samarbeidsvillige medarbeidere. Det er videre sett at ansattes opplevelse av eierskap til bedriften kan øke samarbeidsnivået ytterligere. Dette bekreftes av informant B og D ved Ekornes Grodås. Til dette er det poengtert at delegert beslutningsansvar er av stor betydning. Til sist er det gjennom Ekornes Grodås også fremhevet at rom for feilgrep og sosiale aktiviteter, er faktorer som fremstår som betydningsfulle for bedrifters kultur og klima for MDI.

9 Oppsummering, konklusjon og avsluttende kommentarer

I oppgavens innledning er utvikling og mobilisering av ansattes kompetanse hevdet å være avgjørende for bedrifters møte med blant annet økte kostnader, svingninger i markedet og krav til fornyelser. MDI er antatt å være en strategi og et konkurransefortrinn for fremvekst av innovasjonsevne og økt verdiskapning (Aasen mfl 2013). Formålet med denne studien har derfor vært å fremskaffe innsikt i hva MDI er. I kraft av teoretiske perspektiver for innovasjon, læring og medarbeiderinvolvering, har jeg ved hjelp av en kvalitativ casestudie undersøkt MDI gjennom tre analyseenheter: 1) tradisjonen for ansattmedvirkning i det norske arbeidslivet, 2) HF og 3) J.E. Ekornes ASA, Avd. Grodås. Ved å studere tradisjonen for ansattmedvirkning i norsk arbeidsliv, har jeg kunnet presentere den institusjonelle og kulturelle rammen for det arbeidsmarkedet vi i dag er en del av. Videre har jeg gjennom HF fått erfare hvordan det på nasjonalt plan arbeides med medvirkning og MDI, og til sist har jeg via Ekornes Grodås fått kjennskap til hvordan en bedrift organiserer arbeidet med medvirkning fra ansatte i innovasjonsprosesser. Det empiriske datamaterialet har sammen med innsikt i de teoretiske perspektiver, generert flere funn som har hjulpet meg til å oppnå en bred forståelse for hva MDI er.

9.1 Tradisjonen for ansattmedvirkning i det norske arbeidslivet

For det første har jeg i denne studien funnet at MDI best kan forankres i et arbeidsmarked som er preget av samarbeidsorienterte reguleringer, hvor arbeidstakere har fått en legitim rolle i styring og planlegging av egen arbeidsplass. Opprettelse av lover og avtaler som plikter samarbeid og medvirkning i arbeidslivet, samt utarbeidelse av retningslinjer for forhandlinger, vil være av betydning for at MDI skal få fotfeste. Dette er i tillegg det som særpreger *tradisjonen for ansattmedvirkning i Norge*, og besvarer dermed første forskningsspørsmål. I oppgaven har jeg presentert at den første reguleringen kan skrives tilbake til 1800 – tallet, og at det deretter har pågått en konfliktfylt, men interaktiv læringsprosess hvor et institusjonelt rammeverk preget av samarbeid og utvikling har blitt til. Eksempler er blant annet Hovedavtalen LO – NHO, Produksjonsavtalen, Samarbeidsforsøkene og Samarbeidsrådet LO – NHO. Produksjonsavtalen er funnet å kunne være en første spire til MDI, mens

Samarbeidsforsøkene kom på banen med mål om å øke graden av medvirkning og innflytelse ved å begrunne at samarbeid ville gi resultater man ellers ikke ville ha oppnådd. I studien peker jeg dessuten også på at Samarbeidsforsøkene kan ses gjeldende den dag i dag via Arbeidsmiljølovens kapittel 4. Eksemplene viser at tradisjonen for ansattmedvirkning i Norge strekker seg flere generasjoner tilbake i tid, og at den preges av at det fra flere hold er arbeidet med å skape et institusjonelt rammeverk hvor utvikling via medvirkning fra arbeidstakere og samarbeid mellom ledere og ansatte skulle stå i førersetet. I tråd med forskning fra både Aasen mfl (2013), Lorenz (2015) og Kesting og Ulhøi (2010), har jeg observert at Norges institusjonelle rammeverk legger til rette for at arbeidstakere skal kunne stå i posisjon til å utnytte egen kunnskap og kreativitet i arbeidet, noe som er funnet å være en fordel for MDI.

9.2 Hovedorganisasjonenes Fellestiltak

Ved å studere arbeidet i HF har jeg sett *hvordan det på nasjonalt plan arbeides med medvirkning og MDI*, som også er oppgavens andre forskningsspørsmål. Jeg har presentert at HF har definert MDI som *arbeid der alle ansatte på alle nivå i bedriften deltar aktivt og systematisk i å utvikle nye løsninger, produkter og arbeidsprosesser*. HF arbeider ut fra et klart syn på at ansatte innehar en mengde kunnskap som er av betydning i innovasjonssammenheng. Videre viser oppgaven at HF arbeider med å spre kunnskap om partsamarbeid og MDI. Gjennom bruk av ulike typer konferanser og prosjekter tilbyr HF en arena hvor virksomheter og bransjer kan tilegne seg kompetanse om MDI, samt å utvikle interne og eksterne samarbeidsforhold. Interne samarbeidsforhold har for øvrig vist seg å kunne måles ved hjelp av PALU – meteret. Studien viser også at HF vektlegger at virksomheters iboende motstand mot endring må bekjempes, og at bedriftens ledere og tillitsvalgte har sentrale roller når MDI skal settes på agendaen. I tillegg har jeg funnet at HF anbefaler at ansvar delegeres ut til ansatte, noe de mener vil gi medarbeidere mulighet til direkte medvirkning. Utover dette viser oppgaven at HF råder bedrifter til å etablere individuelt tilpassede systemer som fanger og følger opp ideer.

9.3 J.E. Ekornes ASA

Gjennom Ekornes Grodås har jeg fått innsyn i *hvordan en bedrift organiserer arbeidet med medvirkning fra ansatte i innovasjonsprosesser*. For det første har jeg funnet at konsernet ser på sine arbeidstakere som sin viktigste innovasjonskilde, og at medarbeidere skal medvirke så

langt det er mulig. For å imøtekomme dette har jeg sett at Ekornes Grodås har organisert ansattes utviklings – og innovasjonsarbeid ved hjelp av forbedringstavler, og at dette har vært en stor suksess for virksomheten. Via forbedringstavlene har ansatte fått beslutningsansvar og mulighet til å utforske egen kompetanse med tydelig støtte fra ledelsen. Jeg har videre fanget opp at dette, i tillegg til eksterne plattformer, fungerer som et insentiv for et kontinuerlig utviklingsarbeid. Ytterligere har jeg bemerket at det ved Ekornes Grodås er sentralt at medarbeidere er informert om fabrikkens og konsernets tilstand, noe de ansatte ser ut til å sette stor pris på. Hertil har jeg sett at fabrikkens organiserer flere ulike kanaler for å spre informasjon. Til sist har jeg fått rede på at det i konsernet skal arbeides for å skape en kultur og et klima med sterk endrings – og fornyingsevne. Toleranse for feilgrep og det sosiale miljøet er sammen med, delegert beslutningsansvar, støttende ledelse og informasjonsdeling, funnet å virke inn på bedriftens kultur og klima for MDI.

9.4 Dette er MDI

I utgangspunktet fremstår MDI som forholdsvis enkelt, det er innovasjoner fremdrevet av ansatte. Men når man begynner å se MDI i et større perspektiv, så finner man at det er et komplekst fenomen hvor flere prosesser, faktorer og elementer virker inn. I arbeidet med denne oppgaven har jeg trukket ut hovedpunkter fra litteraturen og sett disse i sammenheng med empiriske funn fra mine analyseenheter. Jeg har gjort funn som både har komplettert og modifisert den eksisterende litteraturen.

Et institusjonelt rammeverk

Som allerede antydnet i avsnitt 9.1, har jeg i denne studien funnet at et lands institusjonelle rammeverk er med og legger føringer for virksomhetens læring og organisering (Lorenz 2015, Lundvall 1992). For eksempel har jeg sett at norsk lovgivning og andre organisatoriske avtaler stiller krav i henhold til ansattes medvirkning og medbestemmelse på arbeidsplassen, i tillegg til samarbeid mellom ledere og medarbeidere. I følge Kesting og Ulhøi (2010) og Aasen mfl (2013), er dette også funnet å være essensielt for MDI. Denne oppgaven, samt tidligere forskning, slår med andre ord fast at et lands institusjonelle rammeverk er et sentralt aspekt innen MDI som må tas med i betraktningen når man søker å forstå fenomenet.

Til tross for at jeg har sett at Norges institusjonelle rammeverk legger til rette for medvirkning og medbestemmelse fra medarbeidere, har jeg likevel funnet at det er en utfordring å sette MDI ut i praksis. Med utgangspunkt i forskning fra Kesting og Ulhøi (2010), hvor potensialer, begrensninger og drivere for MDI er identifisert, har jeg vært i stand til å forme fem faktorer som har vist seg å være betydningsfulle for at innovasjoner fremdrevet av medarbeidere skal kunne finne sted: 1) *beslutningstaking og beslutningsstruktur*, 2) *informasjon og ulikheter i kunnskapsnivå*, 3) *støttende ledelse*, 4) *insentiver og miljø for idegenerering* og 5) *bedriftskultur og – klima*. Med videre tilgang til empiri fra HF og Ekornes Grodås har jeg både kunnet bekrefte og komplettere de fem faktorenes betydning for MDI ytterligere.

Beslutningstaking og beslutningsstruktur

Forskning fra Kesting og Ulhøi (2010) har fremhevet at ansatte i en virksomhet bør medvirke i bedriftens beslutningsprosesser. Dette argumenterer de ut fra funn som viser at medarbeidere innehar eksklusiv og inngående kunnskap angående bedriftens operative nivå, og at ledelsen ofte ikke har mulighet til å sette seg inn i alle detaljer som foregår på dette planet. Forfatterne har derfor påpekt at beslutningsansvar bør distribueres ut – og nedover i bedriften. Mine empiriske funn fra HF og Ekornes Grodås er i tråd med forskningen til Kesting og Ulhøi (2010). Blant annet har jeg funnet at HF arbeider ut fra et klart syn på at ansatte innehar en mengde kunnskap som har betydning for innovasjon. Dette fremkommer gjennom HF's definisjon for MDI og via vilkår som stilles for støtte. Ekornes har, gjennom sitt mål og verdidokument, også gjort det klart at medarbeiderne er konsernets viktigste kilde til innovasjon. Videre har jeg funnet at begge mine analyseenheter støtter tanken om at beslutningsansvar bør distribueres ut – og nedover i organisasjonen. HF understreker at delegert ansvar gir medarbeidere mulighet til direkte medvirkning i egne arbeidsprosesser, og i Ekornes Grodås har de erfart at distribuert beslutningsansvar gir økt engasjement og eierskap blant ansatte, noe som lønner seg for å lykkes med innovasjon og forbedringer. Funn fra tidligere forskning, samt mine empiriske observasjoner, bekrefter med dette at virksomheters organisering for beslutningstaking og beslutningsstruktur inngår i MDI – konseptet.

I tillegg påpekte Kesting og Ulhøi (2010) også flere elementer innen utforming av beslutningsprosedyrer som de mener har relevans for MDI. Deriblant at virksomheter burde

utarbeide en mekanisme som formidler og filtrerer ideer. Hos Ekornes Grodås fant jeg at de har innført og tatt i bruk forbedringstavler som er styrt av fabrikkens medarbeidere. Jeg har i oppgaven hevdet at forbedringstavlene er en mekanisme som sikrer ideer og bruk av begrensede beslutningsressurser. Da tidligere forskning etterlyser studier som kan si noe om hvordan mekanismer for formidling og filtrering av ideer kan utformes, mener jeg at forbedringstavlene og organiseringen av disse er et konkret funn som kompletterer den eksisterende forskningen.

Informasjon og ulikheter i kunnskapsnivå

I det teoretiske rammeverket for denne oppgaven har jeg presentert forskning fra Kesting og Ulhøi (2010) som understreker at ledere og ansatte har forskjellig kunnskapsnivå og tilgang til ulik informasjon. Forskerne påpeker derfor at kvaliteten på ansattes medvirkning og utviklingsforslag, er avhengig av tilgjengelig informasjon. Funn fra mine analyseenheter fastslår også dette. Blant annet har jeg funnet at HF understreker at medarbeidere som kjenner bedriftens verdiskapende prosesser, lettere vil kunne bidra med forretningsmessig relevant utvikling og innovasjon. HF viser til at ansatte må orienteres om virksomhetens mål og visjoner for fremtiden, om muligheter og utfordringer, om pågående og kommende aktiviteter og om relevante nøkkeltall. I følge HF vil dette støtte opp under følelsen av å være i et skjebnefellesskap hvor man jobber mot felles mål. Likeens har jeg hos Ekornes Grodås observert at det å være informert om fabrikkens og konsernets tilstand, er med og driver medarbeidernes engasjement for innovasjon.

Mine empiriske funn hos analyseenhetene beriker i tillegg det teoretiske rammeverket til Kesting og Ulhøi (2010). Jeg har vist til spesifikke verktøy som benyttes til å spre informasjon. Deriblant ulike former for møtevirksomhet, informasjonstavler og – skjermer, sosiale media, internavis, intranett og e – post. Disse funnene har vært spesielt fremtredende hos Ekornes Grodås, der flere ansatte har introdusert meg for ulike verktøy og påpekt viktigheten av å være informert om tingenes tilstand for å kunne ta del i utviklingsarbeidet.

Koplingene som jeg har sett mellom teori og empiri gjør at jeg her vil konkludere med at informasjonsdeling og ulikheter i kunnskapsnivå er et sentralt element innen MDI – konseptet.

Støttende ledelse

Mine empiriske funn fra HF og Ekornes Grodås tilsier at støttende ledelse er en forutsetning for all ansatt deltakelse og følgende MDI. Blant annet poengterer HF at det er ledelsen som sitter med hovedansvaret, og er den som først må legge til rette for medarbeidernes reelle medbestemmelse. Dette kommer også tydelig frem hos Ekornes Grodås, hvor jeg har fått vite at det var fabrikk sjefen som først tok initiativ til en utvidet medbestemmelse og medvirkning fra ansatte. I tillegg har jeg funnet at det har vært sentralt for fabrikkens ledere å vise at de har tro på sine medarbeidere ved å gi dem full støtte i alle ideer og forslag de måtte komme med. Ved Ekornesfabrikken har jeg også sett at lederstøtten er tilrettelagt gjennom innføring og bruk av forbedringstavler, hvor ansatte har støtte fra ledelsen til å styre og beslutte forbedringsprosesser fra A til Å.

De empiriske funnene i denne oppgaven gjenspeiler teori fra Kesting og Ulhøi (2010). Det teoretiske perspektivet har kort fortalt vist at det er ledelsen som må legge til rette for arbeidsstokkens initiativer for idegenerering og beslutningstaking, i tillegg til at det er ledelsen som sitter på ansattes *fullmakt* til å trå ut av en definert arbeidsbeskrivelse og vie tid og ressurser til utviklingsarbeid. Ut fra det teoretiske perspektivet og mine empiriske funn i denne oppgaven, vil jeg hevde at fullmakt og støtte fra ledelsen er essensielt for at innovasjon fra ansatte skal kunne gjennomføres. Jeg finner derfor at støttende ledelse er en sentral faktor i MDI – konseptet.

Insentiver og miljø for idegenerering

Gjennom det teoretiske perspektivet til Kesting og Ulhøi (2010) har jeg i denne oppgaven sett at insentiver og miljø for idegenerering er viktig for å motivere ansatte til å fremme forslag til utvikling og til å delta i beslutningsprosedyrer. På den annen side har jeg også observert at det er en utfordring å fremsette hensiktsmessige insentiver. For eksempel har jeg gjennom intervjuer ved Ekornes Grodås fått rede på at det er lite formålstjenlig med insentiver som oppleves byråkratiske, og at det er medarbeidernes daglige utfordringer og problemer med utførelse av arbeidsoppgaver som er deres grunnleggende insentiv til forbedringsarbeid. Dog med støtte og fullmakt fra ledelsen. Hertil har jeg observert at fabrikkens forbedringstavler, som styres av de ansatte, i seg selv fungerer som et insentiv og et verktøy til utviklingsarbeid.

Kesting og Ulhøi (2010) påpekte også at virksomheter bør danne miljø for idegenerering, hvor det er referert til interne og eksterne plattformer for læring, inspirasjon og informasjonsutveksling. Mine funn fra Ekornes Grodås og HF er klart i tråd med dette teoretiske aspektet. Fra Ekornes er det påpekt at man alltid kan hente inspirasjon fra andre aktører, og at eksterne plattformer dermed fremstår som viktig for deres utviklingsarbeid. Videre har jeg gjennom HF funnet at HF er en aktør som i seg selv kan fungere som en ekstern plattform for bedrifters inspirasjon til utvikling. Dette funnet beror jeg på HF's hovedgjøft, som er å spre informasjon om MDI via ulike konferanser og utviklingsprosjekter.

Jeg vil hevde at mine empiriske funn fra HF og Ekornes Grodås både verifiserer og modifierer forskningen til Kesting og Ulhøi (2010). For det første er det tydelig at begge analyseenheter vurderer insentiver og miljø for idegenerering som viktig innen MDI – konseptet. For det andre kan det se ut til at mine funn fra Ekornes modifierer det teoretiske perspektivet til Kesting og Ulhøi (2010). Dette ved å konkretisere viktigheten av at insentiver ikke må oppleves byråkratiske, og at ansattes insentiver hovedsakelig springer ut fra problemer og utfordringer i henhold til utførelse av arbeidsoppgaver. Hertil er det også påpekt at fullmakt og støtte fra ledelsen er vesentlig.

Bedriftskultur og – klima

Det teoretiske rammeverket fra Kesting og Ulhøi (2010) har i denne oppgaven vist at virksomheter må søke å skape en bedriftskultur og et bedriftsklima som favoriserer medarbeideres medvirkning og medbestemmelse på arbeidsplassen. I den sammenheng er det hevdet at en kultur og et klima som preges av kort maktavstand og tett samarbeid mellom ledere og ansatte teller positivt for MDI. Dette er i samsvar med mine empiriske funn fra HF og Ekornes. I analysen av HF har jeg sett at HF argumenterer for at bedrifter må legge til rette for en involverende innovasjonskultur, hvor god kommunikasjon, tillit og ønske om samarbeid er elementære bærebjelker. Videre viser mine funn at Ekorneskonsernet skal jobbe for å skape en kultur med sterk endrings – og fornyingsevne, samt at det skal være en tett dialog mellom ledelsen og tillitsvalgte.

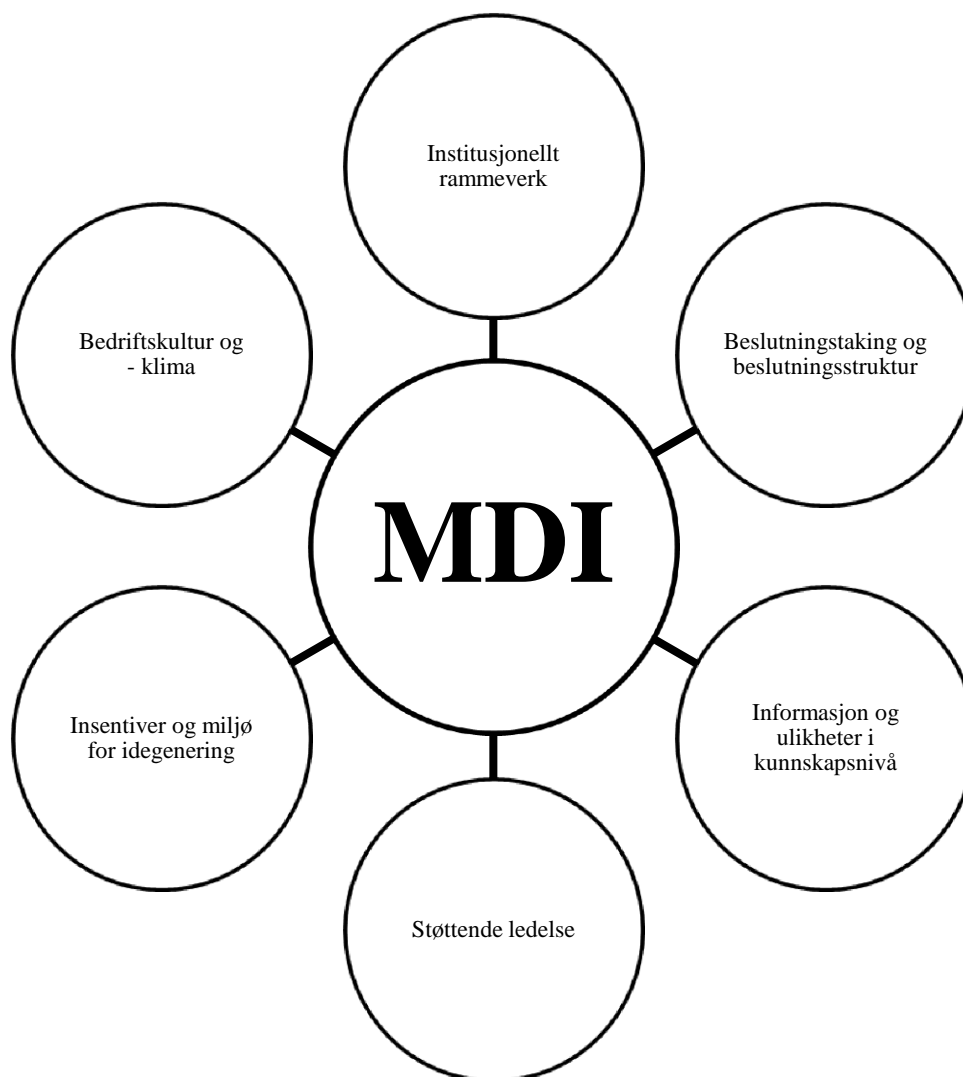
Forskning fra Kesting og Ulhøi (2010) har videre referert til at bedrifters sosiale miljø og toleranse for feilgrep er viktig med tanke på kultur og klima for MDI. Dette er også bekreftet av forskning fra Amundsen mfl (2011) som har identifisert ni kulturelle kjennetegn innen MDI. Empiriske funn fra mine analyseenheter er i tråd med oppgavens teoretiske rammeverk.

For det første finner jeg at det ved Ekornes Grodås er opprettet en egen fokusgruppe som har ansvar for fabrikkens sosiale miljø. Videre har jeg sett at HF fremhever både det sosiale miljøet og toleranse for feilgrep som sentrale elementer som støtter opp om en MDI – kultur. Toleranse for feilgrep har jeg også funnet igjen ved Ekornesfabrikken, her har jeg funnet at feilgrep blir sett på som erfaringsbygging og at det er viktig å finne årsaken til at feil oppstår.

Ut fra koplingene som jeg har sett mellom det teoretiske rammeverket og mine empiriske funn, konkluderer jeg med at bedriftskultur og – klima er en vesentlig faktor innen MDI – konseptet. Jeg vil påstå at MDI ikke vil være gjennomførbart uten en kultur og et klima som fremmer medvirkning og medbestemmelse, dette gjennom et sosialt miljø som er preget av god kommunikasjon, samarbeid, tillit og toleranse for feilgrep.

9.4.1 MDI i samspill med virksomhetens kontekst

Funnene som jeg har presentert er faktorer og elementer som jeg mener må være til stede for at MDI skal fungere, de fremstår som betingelser for MDI. Ut fra min studie vil jeg også hevde at MDI ikke vil kunne realiseres dersom man ikke tar hensyn til virksomhetens kontekst og igangsetter prosesser som støtter opp under faktorene. Jeg har valgt å lage en modell som visuelt presenterer MDI og mine funn:



Figur 1: MDI – Modell

Hensikten med modellen er å gi en lettfattelig oversikt over de faktorer og prosesser som jeg i arbeidet med denne studien har funnet å være vesentlige innen MDI – konseptet. I tillegg vil jeg hevde at min modell er en mer anvendelig tilnærming til MDI enn hva jeg har observert i annen litteratur. Med det mener jeg at modellen skal kunne anvendes av samtlige ledere, tillitsvalgte og medarbeidere, og det selv om man ikke har mye kompetanse på området. Målet er at modellen skal fungere som et utgangspunkt for drøftelser og diskusjoner angående faktorer og elementer som har vist seg å være av betydning for MDI.

Til virksomheter som søker et større fokus på MDI, vil jeg ut fra kunnskapen som jeg har tilegnet meg gjennom dette forskningsprosjektet, foreslå at det hele må starte med en åpen dialog mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte. Det må være en dialog preget av gjensidig respekt, hvor kunnskap fra samtlige bidragsyttere verdsettes. Man må tørre å gå ut fra at alle i

bedriften ønsker å skape og jobbe for en god og konkurransedyktig virksomhet. Derfor må man også kunne diskutere og drøfte bedriftens og avdelingenes her – og – nå situasjon, og videre framtidsutsikter. Jeg vil i tillegg påpeke at hver bedrift har sin kontekst og sine særegenheter, både med tanke på bransje, lokalisering, størrelse, leder – og ansattssammensetning og mye mer. Derfor vil jeg foreslå at ledere, tillitsvalgte og medarbeidere tar for seg modellen og tar utgangspunkt i sin unike posisjon, hvor de stiller seg følgende spørsmål på veien mot MDI:

- Hvilke institusjonelle reguleringer må vår bedrift ta hensyn til?
- Kan beslutningsansvar delegeres ut – og nedover i vår virksomhet? Og under hvilke rammer?
- Hvilken informasjon kan og bør vi dele med hverandre og omverdenen? Og hvordan kan vi på best mulig måte dele informasjon?
- På hvilken måte kan ledelsen opptre støttende i vår bedrift?
- Hvilke insentiver og miljø for idegenerering er best egnet for vårt arbeid?
- Hvilke aktiviteter og tiltak kan vi sette i gang for å danne en kultur og et klima for medvirkning og medbestemmelse i vår virksomhet?

Tanken bak spørsmålene er at de skal lede til refleksjon, og være en felles drøftelse mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte, gjerne med bistand fra HF som har mye kompetanse på området.

9.5 Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning

I følge Thagaard (2009, 190) er overførbarhet «knyttet til at den forståelsen som utvikles innenfor rammen av et enkelt prosjekt, også kan være relevant i andre situasjoner». Jeg vil hevde at funnene som jeg har gjort i denne oppgaven kan være relevante i andre situasjoner, for eksempel kan flere av funnene med fordel fungere som forslag til hvordan flere bedrifter kan ta initiativ til MDI. På den annen side vil jeg også understreke at det er en begrensning for denne oppgaven at jeg kun har en analyseenhet på nasjonalt plan og en på virksomhetsnivå.

Jeg ser at HF alene kan ikke representere alt arbeid som gjøres på nasjonalt plan. Derfor hadde det vært en fordel for studien om jeg i tillegg hadde satt meg inn i arbeid som gjøres for MDI fra for eksempel Nærings – og handelsdepartementet. Det samme gjelder Ekornes Grodås, funn fra denne møbelbedriften kan ikke uten videre implementeres i alle andre virksomheter. Men til gjengjeld har jeg kunnet dykke dypt inn i de to analyseenhetene og gitt en grundig fremstilling og analyse av disse, som også er hensikten med casestudiet.

Funnene som jeg har gjort i denne studien passer nødvendigvis ikke inn i alle typer bransjer og bedriftsstørrelser. Funnene på virksomhetsnivå er spesifikt for Ekornes ASA, avd. Grodås, med en viss overføringsverdi til norsk møbelindustri. Dersom jeg hadde studert en annen type bedrift, er det godt mulig at det ville ha vært andre elementer og nyanser som hadde spilt inn. Derfor vil det være av interesse å studere MDI i flere ulike virksomheter. Større oljeselskaper, dagligvarebransjen, helsesektoren og offentlig forvaltning er bare noen eksempler. Videre vil det også kunne være nyttig å se på hvordan andre bransjer stiller seg til funnene som er gjort i denne studien. For eksempel om og hvordan virksomheter med ulik størrelse, struktur og kompleksitet delegerer beslutningsansvar til ansatte, og hvordan slike selskap deler informasjon. Videre om ledelsen opptrer og oppleves støttende, samt hvilke insentiver og miljø for idegenerering som finnes, og til sist om bedriftene har en kultur og et klima for medvirkning og medbestemmelse. Flere slike studier vil kunne kaste lys over og verifisere nytteverdien av MDI.

Andre studier, som muligens er litt på siden av MDI, men absolutt relevant i henhold til ulike næringers møte med krav til raske omstillinger og Norges innovasjonsrate, vil være å undersøke om vår arbeidslivstradisjon og regulering av arbeidslivet står for sterkt med tanke flexicurity (Lorenz 2015). Vil vi for eksempel kunne oppnå en enda høyere innovasjonsrate og en mer effektiv omstilling dersom reguleringene la til rette for et mer fleksibelt arbeidsmarked? Dette er studier som jeg antar vil kunne være av interesse med tanke på utfordringene som man i dag ser innen behov for omstillinger i både møbelindustrien, oljesektoren og i andre næringer som har sterk konkurranse fra land med lavere produksjonskostnader.

Litteraturliste

- Aasen, Tone Merethe og Oscar Amundsen. 2011. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aasen, Tone Merethe, Kirsten Møller og Anna Fogelberg Eriksson. 2013. *Nordiske strategier for MDI – 2013 MedarbeiderDrevet Innovasjon*. Trondheim.
- Abelsen, Birgit, Arne Isaksen og Stig – Erik Jakobsen. 2013. *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*. red. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby and Michael Herron. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 1154 – 85. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Amabile, Teresa M., Elisabeth A. Schatzel, Giovanni B. Moneta and Steven J. Kramer. 2004. Leader behaviors and the work environment for creativity, perceived leader support. *Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 5 – 32. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Amundsen, Oscar, Leif Jarle Gressgård, Kåre Hansen og Tone Merethe Aasen. 2011. *Medarbeiderdrevet innovasjon. En håndbok med råd og veiledning*. Oslo: Grafisk Form, Nærings – og handelsdepartementet. I *Innovasjon som kollektiv prestasjon*, Aasen, Tone Merethe og Oscar Amundsen. 2011. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aoki, Masahiko. 1990. Information, incentives and bargaining in the Japanese firm. Cambridge: Cambridge University Press. In *J Knowl Econ* (2015) 6:437-466. New York: Springer Science+Business Media. Lorenz, Edward. 2015. Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. DOI: 10.1007/s13132-014-0233-4

- Banker, Raiv D., Joy M. Field, Roger G. Schroeder and Kingshuk K. Sinha. 1996. Impact on work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 867 – 90. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Baxter, Jamie. Case Studies in Qualitative Research. In *QUALITATIVE RESESARCH METHODS – IN – HUMAN GEOGRAPHY*, red. Hay, Iain. 2010. 3rd edition. Canada: Oxford University Press.
- Becker, H.S. 1998. Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it. Chicago: University of Chicago Press. In *Case Study Research. Design and Methods*. 5th edition. Yin, Robert K. 2014. Los Angeles: SAGE Publications , Inc.
- Bergh, Trond. 2010. *Avtalt spill 75 år HOVEDAVTALEN LO - NHO*, red. Oslo: LO og NHO.
- Bergh, Trond. 2010. Hovedavtalen og den norske arbeidslivsmodellen. I *Avtalt spill 75 år HOVEDAVTALEN LO – NHO*, red. Bergh, Trond. 2010. Oslo: LO og NHO.
- Burns, T., and G.M. Stalker. 1961. The Management of Innovation. London: Tavistock. In *J Knowl Econ* (2015) 6:437-466. New York: Springer Science+Business Media. Lorenz, Edward. 2015. Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. DOI: [10.1007/s13132-014-0233-4](http://dx.doi.org/10.1007/s13132-014-0233-4)
- Cohen, Michael D., James G. March and Johan P. Olsen. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 No 1, pp. 1 – 25. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Denison, Daniel R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native`s point – of – view on a decade of paradigmatic wars. *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 65 – 91. In *Emerald Insight*.

- Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Due, J. and J. S. Madsen. 1995. Adjusting the Danish model: towards centralized decentralization. In Crouch, C. and Traxler, F. (Eds), *Organized Industrial Relations in Europe: What future?.* Avebury, Aldershot, pp. 121 – 50. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Dunn, Kevin. Interviewing. In *QUALITATIVE RESEARCH METHODS – IN HUMAN GEOGRAPHY*, red. Hay, Iain. 2010. 3rd edition. Canada: Oxford University Press.
- Edquist, Charles. Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. In *The Oxford Handbook of Innovation*, red. Fagerberg, Jan, David C. Mowery and Richard R. Nelson. 2005. New York: Oxford University Press.
- Fagerberg, Jan, David C. Mowery and Richard R. Nelson. 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*, red. New York: Oxford University Press.
- Fagerberg, Jan. Innovation: A Guide to the Literature. In *The Oxford Handbook of Innovation*, red. Fagerberg, Jan, David C. Mowery and Richard R. Nelson. 2005. New York: Oxford University Press.
- Ford, Robert C. 2001. Cross – functional structures: a review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 267 – 94. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Gulbrandsen, Trygve, Fredrik Engelstad, Trond Beldo Klausen, Hege Skjeie, Mari Teigen og Øyvind Østerud. 2002. *Norske makteliter*. Oslo: Gyldendal. I *DEMOKRATI I ARBEIDSLIVET. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Levin, Morten, Tore Nilssen, Johan E. Raven og Lisbeth Øyum. 2012. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Gustavsen, Bjørn, Thoralf U. Qvale, Bjørg Aase Sørensen, Magnus Midtbø og Per H. Engelstad. 2010. *INNOVASJONSSAMARBEID MELLOM BEDRIFTER OG FORSKNING – den norske modellen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hall, Peter and David Soskice. 2001. Varieties of Capitalism. Oxford: Oxford University Press. In *J Knowl Econ* (2015) 6:437-466. New York: Springer Science+Business Media. Lorenz, Edward. 2015. Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. DOI: 10.1007/s13132-014-0233-4
- Hay, Iain. 2010. *QUALITATIVE RESEARCH METHODS – IN – HUMAN GEORAPHY*, red. 3rd edition. Canada: Oxford University Press.
- Hofstede, Geert H. 1984. Culture`s consequences: International Differences in Work – related Values. Newbury Park, CA: Sage. I *DEMOKRATI I ARBEIDSLIVET. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Levin, Morten, Tore Nilssen, Johan E. Ravn og Lisbeth Øyum. 2012. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hofstede, Geert. 2005. Cultures and Organizations. 2nd ed., McGraw – Hill, New York, NY. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Holm, J., E. Lorenz, B. A. Lundvall and A. Valeyre. 2010. Work Organisation and Systems of Labour Market Regulation in Europe. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1141 – 1173. In *J Knowl Econ* (2015) 6:437-466. New York: Springer Science+Business Media. Lorenz, Edward. 2015. Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. DOI: 10.1007/s13132-014-0233-4
- Howell, June M. and Bruce J. Avolio. 1993. Transformational leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated – business – unit performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 6, pp. 891 – 902. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>

- Høyrup, Steen. 2010. Employee – driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *etui*. Transfer 16(2) 143 – 154. SAGE. DOI: 10.1177/1024258910364102
- Isaksen, Arne. Regional innovasjon. I *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*. red. Abelsen, Birgit, Arne Isaksen og Stig – Erik Jakobsen. 2013. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Isaksen, Arne og James Karlsen. 2011. Organisational learning, supportive innovation systems, and implications for policy formulation, *Journal of the Knowledge Economy* 2(4), 453-462. I *Regional innovasjon*. Isaksen, Arne. I *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*, red. Abelsen, Birgit, Arne Isaksen og Stig – Erik Jakobsen. 2013. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jensen, Morten Berg, Bjørn Johnson, Edward Lorenz og Bengt Åke Lundvall. 2007. Forms of knowledge and modes of innovation. *ScienceDirect*. Research Policy 36 (2007) 680 – 693. DOI: 10.1016/j.respol.2007.01006
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2005. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johansen, Tor Are. Kontinuerlig tilpasning til et arbeidsliv i endring – Hovedavtalens tilleggsavtaler. I *Avtalt spill 75 år HOVEDAVTALEN LO – NHO*, red. Trond Bergh. 2010. Oslo: LO og NHO.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kearns, Robin A. 2010. Seeing with Clarity: Undertaking Observational Research. In *QUALITATIVE RESEARCH METHODS – IN – HUMAN GEOGRAPHY*, red. Hay, Iain. 2010. 3rd edition. Canada: Oxford University Press.
- Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>

- Lam, Alice. Organizational Innovation. In *The Oxford Handbook of Innovation*, red. Fagerberg, Jan, David C. Mowery and Richard R. Nelson. 2005. New York: Oxford University Press.
- Lam, Alice and Bengt – Åke Lundvall. 2006. The Learning Organisation and National Systems of Competence Building and Innovation. In *How Europe`s Economies Learn: Coordinating competing models*. Lorenz, Edward and Bengt – Åke Lundvall. In *J Knowl Econ* (2015) 6:437 – 466. New York: Springer Science+Business Media.
- Lorenz, Edward. 2015. Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. DOI: 10.1007/s13132-014-0233-4
- Levin, Morten, Tore Nilssen, Johan E. Ravn og Lisbeth Øyum. 2012. *DEMOKRATI I ARBEIDSLIVET. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lorenz, Edward. 2013. Innovation, work organisation and systems of social protection. In *Innovation Studies: Evolution and Future Challenges*, (eds.) Andersen, E. S., J. Fagerberg and B. R. Martin. Oxford University Press. In *J Knowl Econ* (2015) 6:437-466. New York: Springer Science+Business Media.
- Lorenz, Edward. 2015. Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. DOI: 10.1007/s13132-014-0233-4
- Lorenz, Edward. 2015. Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. *J Knowl Econ* (2015) 6:437-466. New York: Springer Science+Business Media. DOI: 10.1007/s13132-014-0233-4
- Lorenz, Edward og Bengt – Åke Lundvall. 2006. *How Europe`s Economies Learn: Coordinating Competing Models*, red. New York: Oxford University Press.
- Lorenz, Edward og Antoine Valerye. Organizational Forms and Innovative Performance: A Comparison of the EU – 15. In *How Europe`s Economies Learn: Coordinating Competing Models*, red. Lorenz, Edward og Bengt – Åke Lundvall. 2006. New York: Oxford University Press.

- Lundvall, Bengt – Åke. 1992. *NATIONAL SYSTEMS of INNOVATION. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, red. London: Pinter Publishers.
- Lundvall, Bengt – Åke. 1992. Introduction. In *NATIONAL SYSTEMS of INNOVATION. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, red. Lundvall, Bengt – Åke. 1992. London: Pinter Publishers.
- MacDuffie, John P. and Frits Pil. 1997. Changes in auto industry employment practices: An international overview. In *After Lean Production* (pp. 9 – 42), (Eds.), Thomas, K., R. Lansbury and J. P. MacDuffie. Ithaca: Cornell University Press. In *J Knowl Econ* (2015) 6:437-466. New York: Springer Science+Business Media. Lorenz, Edward. 2015. Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. DOI: 10.1007/s13132-014-0233-4
- Madsen, Per Kongshøj. 2006. How can it possible fly? The paradox of a dynamic labour market in a Scandinavian welfare state. In J. L. Campbell, J. A. Hall & O. K. Pedersen (eds.), *National Identity and a Variety of Capitalism: The Case of Denmark*, Montreal (pp. 321 – 355). McGill University Press. In *J Knowl Econ* (2015) 6:437-466. New York: Springer Science+Business Media. Lorenz, Edward. 2015. Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. DOI: 10.1007/s13132-014-0233-4
- Mazzanti, M., P. Pini and E. Tortia. 2006. Organizational innovations, human resources and firm performance. The Emilia – Romagna food sector. *The Journal of Socio – Economics*, Vol. 35, pp. 123 – 41. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- McLean, L. D. 2005. Organizational culture`s influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications of human resource management. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, pp. 226 – 46. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010.

Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI:
<http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>

Mintzberg, Henry. 1979. The Structuring of Organization. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. In *Organizational Innovation*. Alice Lam. In *The Oxford Handbook of Innovation*, red. Fagerberg, Jan, David C. Mowery and Richard R. Nelson. 2005. New York: Oxford University Press.

Mintzberg, Henry. 1979. The Structuring of Organization. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. In *J Knowl Econ* (2015) 6:437-466. New York: Springer Science+Business Media. Lorenz, Edward. 2015. Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. DOI: 10.1007/s13132-014-0233-4

Mintzberg, Henry. 1983. Structures in Fives. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall. In *J Knowl Econ* (2015) 6:437-466. New York: Springer Science+Business Media. Lorenz, Edward. 2015. Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. DOI: 10.1007/s13132-014-0233-4

Moene, K. 2007. Den nordiske modellen. I *DEMOKRATI I ARBEIDSLIVET. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Levin, Morten, Tore Nilssen, Johan E. Ravn og Lisbeth Øyum. 2012. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Mumford, Michael D., Ginamarie M. Scott, Blaine Gaddis and Jill M. Strange. 2002. Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 6. Pp. 705 – 50. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI:
<http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>

Ousland, Gunnar. 1945. Fagorganisasjonenes problemstilling i dag. I *Tidsskrift for arbeiderbevegelsens historie 2/1977*. I *DEMOKRATI I ARBEIDSLIVET. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Levin, Morten, Tore Nilssen, Johan E. Ravn og Lisbeth Øyum. 2012. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Ragin, Charles C. 1994. *Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Method.* Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press. I *Systematikk og innlevelse. EN INNFØRING I KVALITATIV METODE*. Thagaard, Tove. 2009. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Reime, Lisa Moi. 1996. Rasjonalisering og demokratisering – Samarbeidsprosjektet LO/N.A.F. i 1960 – årene. I *Kontinuerlig tilpasning til arbeidsliv i endring – Hovedavtalens tilleggsavtaler*, Tor Are Johansen. I *Avtalt spill 75 år HOVEDAVTALEN LO – NHO*, red. Trond Bergh. 2010. Oslo: LO og NHO.
- Rumelt, Richard P. 1984. Towards a strategic theory of the firm. In Lamb, R. B. (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556 – 70. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Silverman, David. 2006. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interactions.* 3rd ed. London: Sage. I *Systematikk og innlevelse. EN INNFØRING I KVALITATIV METODE*. Thagaard, Tove. 2009. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Smith, Keith. Measuring innovation. In *The Oxford Handbook of Innovation*, red. Fagerberg, Jan, David C. Mowery and Richard R. Nelson. 2005. New York: Oxford University Press.
- Stamsø, Mary Ann. 2009. *Velferdsstaten i endring. Norsk sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre*, red. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Sundet, Egil. 2012. PROFF – produksjon for fremtiden. I *Bedrifter som vil bli bedre. PROFF – produksjon for fremtiden*. Vanebo, Odd H. 2012. Oslo: Industri Energi, Norsk Industri og Hovedorganisasjonenes Fellestiltak.
- Tesluk, Paul E., James L. Farr and Stephanie A. Klein. 1997. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, Vol. 31 No. 1, pp. 27 – 41. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84.

- Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse. EN INNFØRING I KVALITATIV METODE*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tidd, Joe and John Bessant. 2009. *MANAGING INNOVATION. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 4th edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Van De Ven, Andrew, Douglas E. Polley, Raghu, Garud and Sankaran, Venkataraman. 1999. The Innovation Journey, New York: Oxford University Press. In *Organizational Innovation*. Alice Lam. In *The Oxford Handbook of Innovation*, red. Fagerberg, Jan, David C. Mowery and Richard R. Nelson. 2005. New York: Oxford University Press.
- Vanebo, Odd H. 2012. *Bedrifter som vil bli bedre. PROFF – produksjon for fremtiden*. Oslo: Industri Energi, Norsk Industri og Hovedorganisasjonenes Fellestiltak.
- Wagner – Tsukamoto, Sigmund. 2007. An institutional economic reconstruction of scientific management: on the lost theoretical logic of Taylorism. *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 105 – 17. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Wergeland, Ebba og Paul Norberg. 2006. *Verneombudet*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Wernerfelt, Birger. 1984. A resource – based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 171 – 80. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Womack, James P., Daniel T. Jones and Daniel Roos. 1990. *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates. In *J Knowl Econ* (2015) 6:437-466. New York: Springer Science+Business Media. Lorenz, Edward. 2015. *Work Organisation*,

Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. DOI: 10.1007/s13132-014-0233-4

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. 4th edition. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research. Design and Methods*. 5th edition. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Zuidema, Kevin R. and Brian H. Kleiner. 1994. New developments in developing self – directed work groups. *Management Decision*, Vol. 32 No. 8, pp. 57 – 64. In *Emerald Insight. Management Decision*, Vol. 48 Iss 1 pp. 65 – 84. Kesting, Peter og John Parm Ulhøi. 2010. Employee – driven innovation: extending the license to foster innovation. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>

Kilder fra internett

Aksjeloven. *Lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper*. [Internett]. Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6#KAPITTEL_6 (lastet ned 6.5.2015)

Amundsen, Oscar, Leif Jarle Gressgård, Kåre Hansen og Tone Merethe Aasen. 2011. *Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*. International Research Institute of Stavanger. Rapport IRIS – 2011/175. [Internett]. Bergen: Nærings – og handelsdepartementet. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter2011/medarbeiderdrevetinnovasjon_kunnskapsstatus_des2011.pdf (lastet ned 3.11.2016)

Arbeidsmiljøloven. *Lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. [Internett]. Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_4 (lastet ned 15.5.2015)

Ekornes. u.å.-a. *Historien om Ekornes* [Internett]. Sykkylven: Ekornes. Tilgjengelig fra: <http://www.ekornes.no/om-ekornes/detteereornes/historikk> (lastet ned 29.1.2016)

Ekornes. u.å.-b. *Miljø og samfunnsansvar* [Internett]. Sykkylven: Ekornes. Tilgjengelig fra: <http://www.ekornes.no/om-ekornes/miljo-og-samfunnsansvar> (lastet ned 29.1.2016)

- Gabrielsen, Anja Kildal. 2013. *Medvirkning til Utvikling* [Internett]. Oslo: HF. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/contentassets/92e115b134054b5d8983c23b06a97424/hf-presentasjon.pptx> (lastet ned 17.8.2015)
- Grunnloven. *Lov 17. mai 1814* [Internett]. Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17#KAPITTEL_5 (lastet ned 6.5.2015)
- Hertzberg, Dagfinn, Rolf K. Andersen og Kristin Alsos. 2009. *Sammen er vi sterke. En historie om nedbemanning i Nortura*. FAFO – rapport 2009:11. [Internett]. Oslo: FAFO. Tilgjengelig fra: http://www.faf.no/media/com_netsukii/20101.pdf (lastet ned 22.5.2015)
- Hovedorganisasjonenes Fellestiltak. u.å.-a. *Sammen for bedre bedrifter* [Internett]. Oslo: HF. Tilgjengelig fra: <http://fellestiltak.no/sammen-for-bedre-bedrifter/> (lastet ned 12.8.2015)
- Hovedorganisasjonenes Fellestiltak. u.å.-b. *Bedre bedrift. En håndbok til medarbeiderdrevet innovasjon* [Internett]. Oslo: HF. Tilgjengelig fra: http://fellestiltak.no/wp-content/uploads/sites/52/2015/01/HF-ha%CC%8Andbok-LOW_Low.pdf (lastet ned 12.10.2016)
- Hovedorganisasjonenes Fellestiltak. u.å.-c. *Vi hjelper dere å søke om støtte* [Internett]. Oslo: HF. Tilgjengelig fra: <http://fellestiltak.no/sok-stotte/> (lastet ned 17.8.2015)
- Hovedorganisasjonenes Fellestiltak. u.å.-d. *Bedre bedrift. Retningslinjer for tildeling av støtte* [Internett]. Oslo: HF. Tilgjengelig fra: <http://d2dczhp6dhfxqb.cloudfront.net/sites/52/2014/10/HF-veiledningsbrosjyre.pdf> (lastet ned 17.8.2015, 19.8.2015)
- Hovedorganisasjonenes Fellestiltak. u.å.-e. *Avspark for Bedre Bedrift* [Internett]. Oslo: HF. Tilgjengelig fra: <http://fellestiltak.no/2015/04/24/avspark-for-bedre-bedrift/> (lastet ned 28.8.2015)
- Hovedorganisasjonenes Fellestiltak. u.å.-f. *Velkommen til Bedre Bedrift 2015* [Internett]. Oslo: HF. Tilgjengelig fra: <http://fellestiltak.no/2015/04/13/velkommen-til-bedre-bedrift-2015/> (lastet ned 28.8.2015)

- Hovedorganisasjonenes Fellestiltak. u.å.-g. *Verktøyet som måler samarbeid* [Internett]. Oslo: HF. Tilgjengelig fra: <http://fellestiltak.no/2014/10/29/verktoyet-som-maler-samarbeid/> (lastet ned 3.9.2015)
- NHO. 2014. *Hovedavtalen LO – NHO 2014 – 2017. Med tilleggsavtaler og NHOs kommentarer*. [Internett]. Oslo: Næringslivets Hovedorganisasjon. Tilgjengelig fra: https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/arbeidslivspolitik/hovedavtalen_lo_nho_2014-2017.pdf?id=63088 (lastet ned 12.8.2015)
- Nilssen, Tore og Johan E. Ravn. 2010. *PALU – meteret: Måling av konkurransekraft gjennom organisatorisk samhandlingskvalitet* [Internett]. Trondheim: SINTEF Teknologi og Samfunn. Tilgjengelig fra: http://www.sintef.no/globalassets/upload/teknologi_samfunn/605511-arbeidsforskning/sintef-a17605-rapport-palu_meteret.pdf (lastet ned 3.9.2015)
- Norsk Industri. u.å. *PROFF 2017* [Internett]. Oslo: Norsk Industri. Tilgjengelig fra: <https://www.norskindustri.no/medlem/Kurs/Aktuelt/Lean-prosjekt---noe-for-dere/> (lastet ned 8.2.2016)
- NOU 2004: 5. *Arbeidslivslovutvalget – Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst* [Internett]. Oslo: Statens forvaltningstjeneste. Informasjonsforvaltning. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/18f915ca200f43899d89c30e36d64eae/no/pdfs/nou200420040005000dddpdfs.pdf> (lastet ned 7.10.2016)
- OECD. 2010. *Innovation to strengthen growth and address global and social challenges. Key Findings* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf> (lastet ned 20.10.2015)
- Opplysnings – og utviklingsfondet. 2012. *AVTALE om et Opplysnings – og utviklingsfond opprettet av Næringslivets Hovedorganisasjon og Landsorganisasjonen i Norge* [Internett]. Tilgjengelig fra: http://www.sluttvederlag.no/~media/Files/OU-fond_LO-NHO_2012.ashx (lastet ned 17.8.2015)

Øyum, Lisbeth, Hanne O. Finnestrand, Eivind Johnsen, Roy Lund, Tore Nilssen og Johan E. Ravn. 2010. *PALU – Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen* [Internett]. Trondheim: SINTEF, NHO, LO og Hovedorganisasjonenes Fellestiltak.

Tilgjengelig fra:

https://www.sintef.no/globalassets/upload/teknologi_samfunn/605511-arbeidsforskning/palu_rapport.pdf (lastet ned 31.10.2016)

Vedlegg

Vedlegg 1 – Empirisk datagrunnlag

Orienteringsmøter

Dato	Hvem	Hva
10.2. 2015	HF, Laila Windju (NHO) og Anja Kildal Gabrielsen (LO)	Møte med sekretariatslederne for å innhente informasjon om HF og MDI.
26.3.2015	Ekornes Grodås, Knut Ove Rygg	Orientering om bedriften.
11.5. 2016	HF, Laila Windju (NHO) og Anja Kildal Gabrielsen (LO)	Tilbakemelding og gjennomgang av oppgavens presentasjon av HF.

Observasjon

Dato	Hvor	Hva
26.3.2015	Ekornes Grodås	Omvisning i fabrikken, samt tilstedeværelse under to tavlemøter.
22 – 23.4.2015	Bedre Bedrift 2015	Observasjon av HF i praksis.

Informantliste

Informant	Arbeid/Posisjon	Organisasjon	Type	Måned/År
Anja K. Gabrielsen	Sekretariatsleder i HF	LO	Møter og mailkorrespondanse	februar 2015 – mai 2016
Laila Windju	Sekretariatsleder i HF	NHO	Møter og mailkorrespondanse	Februar 2015 – mai 2016
Knut Ove Rygg	Fabrikksjef	Ekornes Grodås	Intervju og bedriftspresentasjon	Mars 2015 – april 2015
Informant B	Ansatt	Ekornes Grodås	Intervju	Mars 2015
Informant C	Ansatt	Ekornes Grodås	Intervju	Mars 2015
Informant D	Ansatt	Ekornes Grodås	Intervju	Mars 2015

Dokumenter

Hva	Link
1. Hovedavtalen LO – NHO 2014 – 2017. Med tilleggssavtaler og NHOs kommentarer. (NHO.no)	https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/arbeidslivspolitik/hovedavtalen_lo_nho_2014-2017.pdf?id=63088 (lastet ned 12.8.15)
2. Bedre Bedrift. En håndbok til medarbeiderdrevet innovasjon. (Fellestiltak.no)	http://fellestiltak.no/wp-content/uploads/sites/52/2015/01/HF-ha%CC%8Andbok-LOW_Low.pdf (lastet ned 13.8.16)
3. Bedre bedrift. Retningslinjer for tildeling av støtte. (Fellestiltak.no)	http://d2dczhp6dhfxqb.cloudfront.net/sites/52/2014/10/HF-veiledningsbrosjyre.pdf (lastet ned 17.8.15)

4. Sammen for bedre bedrifter. (Fellestiltak.no)	http://fellestiltak.no/sammen-for-bedre-bedrifter/ (lastet ned 12.8.15)
5. Velkommen til Bedre Bedrift 2015! (Fellestiltak.no)	http://fellestiltak.no/2015/04/13/velkommen-til-bedre-bedrift-2015/ (lastet ned 28.8.15)
6. Avspark for Bedre Bedrift. (Fellestiltak.no)	http://fellestiltak.no/2015/04/24/avspark-for-bedre-bedrift/ (lastet ned 28.8.15)
7. Avtale om et Opplysnings – og utviklingsfond opprettet av Næringslivets Hovedorganisasjon og Landsorganisasjonen i Norge. (Sluttvederlag.no)	http://www.sluttvederlag.no/~media/Files/OU-fond_LO-NHO_2012.ashx (lastet ned 17.8.15)
8. Verktøyet som måler samarbeid. (Fellestiltak.no)	http://fellestiltak.no/2014/10/29/verktoyet-som-maler-samarbeid/ (lastet ned 3.9.15)
9. PALU – meteret: Måling av konkurransekraft gjennom organisatorisk samhandlingskvalitet. (SINTEF.no)	http://www.sintef.no/globalassets/upload/teknologi_samfunn/605511-arbeidsforskning/sintef-a17605-rapport-palu_meteret.pdf (lastet ned 3.9.15)
10. Bedrifter som vil bli bedre. PROFF – produksjon for fremtiden. (Norsk Energi, Norsk Industri og HF)	http://fellestiltak.no/wp-content/uploads/sites/52/2015/01/Proff-rapporten-sept-20121.pdf (lastet ned 13.6.16)
11. PROFF 2017. (Norskindustri.no)	https://www.norskindustri.no/medlem/Kurs/Aktuelt/Lean-prosjekt--noe-for-dere/ (lastet ned 13.6.16)
12. Historien om Ekornes. (Ekornes.no)	http://www.ekornes.no/om-ekornes/detteereornes/historikk (lastet ned 29.1.16)
13. Miljø og samfunnsansvar.	http://www.ekornes.no/om-ekornes/miljo-og-

Vedlegg 2 – Intervjuguide, leder

Introduksjon:

Kan du fortelle litt om din bakgrunn og yrkeserfaring?

Kan du fortelle kort om hvordan en arbeidsdag ser ut for deg?

Er det stort sett de samme rutinene hver dag?

1. Innovasjon generelt

1.1 Hvor viktig er innovasjon og nyutvikling for fabrikk?

a) Kan du gi noen eksempler på nye innovasjoner fabrikk / bedriften har arbeidet med de siste årene?

2. Idefangst

2.1 Hva gjør dere for å stimulere og fange opp nye ideer fra ansatte?

a) Hvordan fungerer dette?

b) Er det lett for ansatte å komme med forslag og ideer?

c) Bruker dere noen form for belønning for å få inn ideer og forslag?

d) Hva anser du som typiske utfordringer med å fange opp ideer?

e) Gjør du noe spesielt for å motivere ansatte til å komme med forslag?

f) Vil du si dere har gode rutiner for å fange opp ideer?

3. Valg og oppfølging av ideer

3.1 Hva gjør dere når dere skal velge ut og følge opp ideer og forslag?

a) Hvordan fungerer dette?

b) Hvem bestemmer hvilke ideer som skal videreutvikles?

- c) Hvem er med i den videre utviklingen?
- d) Har dere en ordning for ideer som ikke tas videre?
- e) Hvordan gis det tilbakemelding til idehaver om videreutvikling eller ikke av forslag?
- f) Hvilke typiske utfordringer møter dere ved valg og videreutvikling av ideer?
- g) Vil du si at dere har gode rutiner vedrørende valg og oppfølging av ideer?

4. Informasjonsdeling

4.1 Hvordan deles informasjon mellom ledelse og ansatte?

- a) Hvilke utfordringer ser du med deling av informasjon?

5. MDI – kultur

5.1 Opplever du at medarbeiderne engasjerer seg i fabrikkens resultat og utvikling?

- a) Forventer du at medarbeiderne engasjerer seg i fabrikkens / bedriftens resultat og utvikling? (utviklingsorientering)
- b) Er medarbeiderne klar over denne forventningen?
- c) Hvordan synliggjør du denne forventningen?
- d) På hvilke områder opplever du at medarbeiderne er mest engasjert?

5.2 Hvordan involveres ansatte i utførelsen av fabrikkens / bedriftens rutiner? (Ansvar, arbeidsoppgaver og nyutvikling?) (samarbeidsorientering)

5.3 Hvor mye av arbeidshverdagen kan ansatte selv styre? (autonomi, tillit og trygghet)

- a) Har du noen eksempler på hva de ansatte selv styrer?
- b) Hva muliggjør dette selvstyret? (kompetanse?)

5.4 Hvordan reageres det på avvik? (toleranse, åpenhet)

5.5 Hvordan opplever du arbeidsmiljøet?

Takk for oppmerksomheten.

Vedlegg 3 – Intervjuguide, medarbeider

Introduksjon:

Kan du fortelle litt om din bakgrunn og yrkeserfaring?

Kan du gi meg innblikk i hvordan en arbeidsdag ser ut for deg?

Er det stort sett de samme rutinene hver dag?

1. Innovasjon generelt

1.1 Hvor viktig opplever du at innovasjon og nyutvikling er for fabrikken?

a) Kan du gi noen eksempler på fornyinger / utviklinger du har vært med og utarbeidet de siste årene?

2. Idefangst

2.1 Opplever du at det er lett å komme med forslag og ideer?

a) Hvordan sier du ifra når du har en ide?

b) Kunne du tenkt deg andre måter å gjøre det på?

c) Synes du at du blir hørt når du kommer med en ide?

2.2 Hva er det som motiverer deg til å komme med forslag?

a) Får dere noe form for belønning? Hva?

3. Valg og oppfølging av ideer

3.1 Hvem bestemmer hvilke ideer som skal videreutvikles?

a) Hvem er med i den videre utviklingen?

3.2 Hvilke typiske utfordringer synes du dere møter ved valg og videreutvikling av ideer?

3.4 Vil du si at dere har gode rutiner vedrørende valg og videreutvikling av ideer?

4. Informasjonsdeling

4.1 Hvordan deler ledelsen informasjon med dere?

a) NEI: Hva hindrer informasjonen i å komme ut?

JA: Hva gjør at informasjonen kommer ut?

4.2 Kunne du tenkt deg andre måter å motta informasjon på?

4.3 Hvordan får du tilbakemelding på ideene dine?

a) Hva synes du om denne måten å få tilbakemelding på?

5. MDI – kultur

5.1 Opplever du at ledelsen forventer at du skal engasjere deg i fabrikkens / bedriftens resultat og utvikling? (utviklingsorientering)

a) Hva synes du om dette?

b) Har du et eksempel på en konkret situasjon der du var engasjert i fabrikkens utvikling?

5.2 Hvordan involveres du som medarbeider i utførelsen av fabrikkens rutiner? (Ansvar, arbeidsoppgaver og nyutvikling?) (samarbeidsorientering)

5.3 Hvor mye av arbeidshverdagen og oppgavene dine kan du selv styre over? (autonomi, tillit, trygghet)

a) Hva kan du styre?

b) Hva gjør dette selvstyre mulig? (kompetanse)

5.4 Hvordan reageres det på avvik? (toleranse)

5.5 Hvordan opplever du arbeidsmiljøet? (stolthet)

Takk for oppmerksomheten!